VALOR SOCIAL

VALOR SOCIAL

BY NC ND

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

nittua

ASHOKA

EDITA ASOCIACIÓN NITTÚA
AUTORES NÚRIA GONZÁLEZ GARCÍA
MERCEDES VALCÁRCEL DUEÑAS
RAÚL CONTRERAS COMECHE

ISBN 978-84-614-5765-6
DL V - 4516 - 2010
IMPRESIÓN GRÁFICAS CERVELLÓ
Pol.ind. Nº 3
Alboraya

VALOR SOCIAL

ÍNDICE

Introducción 7

Fundamentación proyecto 11

Nittúa 15

El valor social: Concepto, realidades y posibilidades 19

La Fundación Ashoka y el emprendedor social 25

Los emprendedores sociales de Ashoka España 33

Selección de los tres emprendedores sociales a analizar con la metodología elegida 73

Ejemplos de medición de emprendedores sociales en el ámbito internacional 77

Selección de la metodología de cálculo del valor social 93

Introducción al SROI 111

Análisis del SROI 117

Bibliografía 129

VALOR SOCIAL

INTRODUCCIÓN

VALOR SOCIAL

VALOR SOCIAL

Es el resultado generado cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto.

El objetivo del presente informe es llegar a conocer cuál es el valor diferencial existente entre un emprendedor empresarial y un emprendedor social. Cuál es por tanto, el valor social añadido por el emprendedor social. El proyecto se ha centrado en este perfil profesional dado el interés en que este mismo sea conocido por la sociedad y, a partir de este conocimiento, sea una opción elegible para y por cualquier emprendedor.

Consecuentemente, si necesitamos conocer un valor diferencial y el emprendedor empresarial emplea unidades monetizadas para describir sus resultados, necesitaremos por tanto utilizar un lenguaje compatible que nos posibilite realizar dicha comparación.

La persona emprendedora dispondrá de una herramienta más completa que le permitirá realizar un análisis en el que entran en juego más parámetros en relación a la elección de cómo y con qué características ha de emprender.

El uso de una metodología concreta para explicar el valor social añadido y su contrastación experimental sobre tres emprendedores sociales, nos ha de posibilitar hacer ulteriores estudios comparativos sobre otros actores sociales que trabajen diferentes vías de generación de valor social. El objetivo de estos estudios comparativos será inferir una metodología sencilla y útil para cualquier aportación de valor social.

FUNDAMENTACIÓN PROYECTO

VALOR SOCIAL

VALOR SOCIAL

La actual situación de crisis económica por la que atraviesa nuestro país está posibilitando espacios y situaciones en las que se identifican y ponen de manifiesto carencias que han de ser reactivadas de cara a poder recuperar la senda del crecimiento económico. Actualmente vivimos en un entorno de incertidumbre económica donde la figura del emprendedor llega a cobrar una renovada importancia pasando a ser eje fundamental de nuevas estrategias económicas que acometer para hacer frente a esta situación.

Organismos, tanto nacionales como internacionales, coinciden en que la creación de empresas y el fomento del espíritu emprendedor constituyen ingredientes básicos en el desarrollo económico, la creación de empleo y la cohesión social. Esto ocurre especialmente con los emprendedores sociales, quiénes combinan el propósito de crear, innovar y transformar propio de los emprendedores con el compromiso de contribuir a resolver problemas sociales. Pero, a diferencia de lo que ocurre en otros países, la figura del emprendedor social no es suficientemente conocida, comprendida y reconocida en España.

Además de un cierto desconocimiento respecto a sus características y el importante papel que desempeñan, una de las principales dificultades a las que se enfrentan los emprendedores sociales, y aquellos que desean apoyarles, reside en la inexistencia de metodologías que permitan valorar el impacto y el éxito de las iniciativas que desarrollan.

El presente proyecto, para el cual desde Nittúa hemos solicitado la ayuda del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales pretende avanzar en esa dirección y ofrecer una propuesta metodológica dirigida a administraciones públicas, donantes privados y a los propios emprendedores, que permita la medición del impacto tangible e intangible de las actividades desarrolladas por estos últimos. La actividad que se propone en este proyecto aspira a ayudar a eliminar algunas de las barreras a las que se enfrentan los emprendedores sociales en España: la inexistencia de metodologías que permitan evaluar su impacto.

Tal y como planteamos en la solicitud presentada en su día, la base metodológica sobre la que se fundamenta el proyecto se circunscribe fundamentalmente en el aprovechamiento de realidades ya existentes en relación al emprendimiento social, tanto en España como en otros países. Partiendo de la identificación de las realidades que en los siguientes puntos se presentarán, hemos procedido a construir una propuesta metodológica sobre un marco teórico a ensayar, como sistema para la concreción y construcción de una futura herramienta que logre medir el valor social dentro del emprendimiento social. Esta es la primera de las investigaciones que terminarán conjuntamente en un proceso de construcción de un modelo general de medición.

Un proyecto cuya calidad y repercusión está así mismo fortalecido por la participación de la Fundación Ashoka, una de las organizaciones más reputadas a nivel internacional en lo que se refiere a la promoción de los emprendedores sociales, en cuyos socios ha versado el presente proyecto y quiénes se aproximan más exhaustivamente al concepto de emprendedor social.

El objetivo prioritario del presente proyecto es presentar una propuesta metodológica que permita evaluar y poner en valor el impacto de los emprendedores sociales facilitando a administraciones públicas, donantes y a los propios emprendedores la posibilidad de medir el éxito de las iniciativas de emprendimiento social.

Partiendo de este objetivo planteamos en su momento una serie de objetivos específicos que nos ayudarían a dar respuesta a las necesidades detectadas en relación al valor social dentro de nuestro entorno como son:

a) Evidenciar y dar a conocer al emprendedor social desde los resultados de su actividad.
b) Ofrecer una primera aproximación al impacto, actual y potencial, de los emprendedores sociales en España.
c) Conocer y ordenar la información acerca de las metodologías existentes para la medición del impacto de las iniciativas sociales.
d) Proponer, y testar sobre el terreno, una primera propuesta metodológica para la evaluación del impacto de los emprendedores sociales.
e) Evaluar la percepción de los emprendedores sociales y sus iniciativas en un conjunto seleccionado de prescriptores críticos.
f) Ofrecer un conjunto de recomendaciones, dirigidas a donantes, administraciones públicas y sector social, para el impulso y fomento del emprendimiento social en España

La actividad se concreta en la creación de un indicador de eficacia, eficiencia y su aplicación, como herramienta de medida del valor social añadido, que ha de ser desarrollado dando un servicio tanto al emprendedor como a los potenciales donantes. El presente informe realiza un breve análisis comparativo de la situación y oportunidades de desarrollo del emprendimiento social en España y de las herramientas actualmente existentes para la evaluación del impacto de iniciativas sociales. Concluye el informe con la selección de la metodología base con la que realizar una primera medición de tres emprendedores sociales seleccionados de entre los pertenecientes a la Fundación Ashoka España.

Se incluye así mismo un análisis de la percepción de los emprendedores sociales entre un conjunto seleccionado de prescriptores clave, entre los que se incluyen donantes privados relevantes. El objetivo de esta actividad es conocer algunos de los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan los emprendedores sociales en España.

NITTÚA

VALOR SOCIAL

QUÉ ES Y QUÉ HACE NITTÚA

Nittúa es una plataforma que contribuye al diseño, ejecución y fortalecimiento de mecanismos y herramientas que posibilitan constituirse como verdaderas palancas de cambio social. Promotora de servicios a entidades públicas y privadas, así como al sector empresarial, su finalidad es la generación, creación, difusión y puesta en marcha de todos aquellos mecanismos que posibiliten un cambio social. Nittúa es innovación social.

Uno de sus objetivos principales es provocar que las personas se promocionen como ejes activos y participativos de sus propios procesos para lo cual desarrolla herramientas que fortalezcan las redes sociales y promueva el análisis y la innovación dentro del sistema en el que confluyen administraciones, entidades y empresarios corresponsabilizados en y con el territorio.

La dinamización e intercambio de conocimiento, la generación de valor social y el establecimiento de puentes y redes entre el mundo económico/empresarial y el mundo social es otra de sus líneas de actuación, vía imprescindible para la consecución de su máxima.

A su vez, identifica, implementa, asesora, diseña, promueve y emprende:

- Proyectos de formación de nuevos perfiles profesionales: emprendedor social y trabajador acompañante.
- Iniciativas de empresas de inserción/CEE y/o empresas sociales.
- Iniciativas de proyectos sociales a ayuntamientos, entidades y empresas.
- Servicios de sistematización de proyectos sociales.
- Identificación y cuantificación del valor social.
- Proyectos de carácter social en el ámbito educativo.
- Semilleros de réplicas y emprendimientos sociales.
- Proyectos de economía solidaria: banca ética, capital riesgo social, bolsa alternativa y solidaria, consumo responsable y mercado social.
- Proyectos de corresponsabilidad social.
- Iniciativas de I+D+I en intermediación y formación dirigido a colectivos vulnerables.
- Planes de desarrollo local.
- Etc.

Nittúa dinamiza el intercambio de conocimiento y la generación de valores estableciendo redes entre lo económico y lo social. Redes que contribuyen al acercamiento y cooperación entre todos los actores sociales.

Surge tras años de formación, pero sobre todo de experiencia práctica, durante los cuales se impulsaron, promovieron y desarrollaron empresas de inserción y centros especiales de empleo como espacios que posibilitan la inserción sociolaboral de las personas más vulnerables.

Desde entonces hasta la fecha se fueron abriendo otros campos desde los cuales poder llevar a término diferentes proyectos vinculados al ámbito social como por ejemplo finanzas alternativas, útiles financieros, cláusulas sociales, formación de emprendedores, mercado social, nuevos perfiles profesionales, ...

Nittúa nace desde la coherencia, responsabilidad y compromiso, así como desde la convicción que otros mundos son posibles, siempre y cuando, las personas seamos capaces de evolucionar hacia nuevas formas de ejercicio y participación activa, de participación ciudadana.

Dentro y desde cada una de las áreas en las cuales trabaja Nittúa:

- Elabora e intercambia conocimientos y experiencias con otros territorios de cara a su réplica.
- Promociona nuevas formas de participación activa de la ciudadanía.
- Estimula, favorece, apoya e impulsa las capacidades emprendedoras de las personas.
- Impulsa una sociedad donde las personas son las principales protagonistas y beneficiarias.
- Genera nuevas estrategias y dinámicas que atiendan a las desigualdades y diversidades que constituyen las diferentes identidades sociales en áreas como el empleo, la economía y la formación.
- Impulsa y desarrolla proyectos e iniciativas tanto propias como ajenas con el objetivo de abarcar mayor número de personas y entidades beneficiarias.

Y partiendo de todo ello, algunas de las acciones que se están llevando a cabo desde la entidad son:

· Réplica de las Comunidades Autofinanciadas (CAFs) en la Comunidad Valenciana.

· Creación de un portal web de Consumo Responsable financiado por la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS).

· Participación en la Xarxa Valenciana de Fiare Banca Ética.

· Diseño y ejecución de un Plan de Desarrollo Corresponsable medioambiental, social y económico en la Comarca de Carrizales de Elche (Alicante).

· Diseño y puesta en marcha de un nuevo modelo de intermediación sociolaboral para las personas en riesgo de exclusión social.

· Proyecto que establece a la empresa de inserción como puente para el tránsito hacia el mercado normalizado.

· Diseño y desarrollo del perfil del Trabajador Acompañante dentro de las estructuras empresariales ordinarias.

· Campaña de publicidad sobre el valor social de los emprendedores sociales.

·Participación en el Grupo de Aprendizaje Servicio como nueva metodología pedagógica a llevar a las escuelas y en concreto en relación a la banca ética.

· Etc.

EL VALOR SOCIAL: CONCEPTO, REALIDADES Y POSIBILIDADES.

VALOR SOCIAL

EL VALOR SOCIAL: CONCEPTO, REALIDADES Y POSIBILIDADES.

En los últimos años, han surgido diversos y muy variados estudios que han intentado dar contenido al concepto de valor social y más aún dotarlo de consistencia de cara a su reconocimiento por parte de todos y cada uno de los actores sociales. No está siendo fácil dado que, la medición de intangibles no posee una cuantificación exacta pero, sin lugar a dudas, a día de hoy nadie cuestiona ni pone en duda, el aporte de valor que otorgan a las entidades, empresas, administraciones, etc.

Es, en el caso del tercer sector, donde esta valoración se hace aún más necesaria si cabe, si bien no es exclusiva de ellos únicamente puesto que la administración, la empresa ordinaria, el consumidor y la sociedad civil son también partes implicadas y responsables de la aportación de valor social. Las actividades que se llevan a cabo dentro del tercer sector posee en su totalidad un aporte social importante y es por esta misma razón, por la que la necesidad de conocer la eficiencia en relación a su aportación social es condición necesaria de cara a poder dirigir y acompañar, no sólo al desarrollo del sector sino también, de la administración pública y del tejido empresarial.

Uno de los problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad, es el desconocimiento del valor social aportado por cada uno de los actores que la conforman. A día de hoy parece no tener discusión lo necesario y oportuno que supone generar valor social de cara a alcanzar objetivos mayores como puedan ser la justicia, la equidad, el desarrollo comunitario, el bienestar, etc., sin embargo, no conocemos cuál es la capacidad de generarlo y menos aún, si generamos aprovechando y sacando el máximo rendimiento a los recursos que aplicamos.

La sociedad necesita por tanto de un sistema que mida el valor social y permita a su vez, identificar la generación del mismo; que cuantifique y resuelva su recuperación. Este valor, equiparable al valor añadido de los procesos económicos, debe ser identificado en su origen y destino con el fin que realmente podamos hablar de su recuperación e introducción nuevamente en el proceso de forma continuada.

Pero tal y como hemos citado anteriormente y tras los puntos que posteriormente se expondrán, la situación actual es de total indefinición. Sí es cierto que existen informes denominados común y popularmente "Balances Sociales" pero que por otro lado se sitúan muy lejos de lo que verdaderamente cabría esperar de un documento con ese nombre. Así mismo, existen auditorias sociales que, aún no estando todas ellas consensuadas por las partes implicadas, sí están por otro lado elaboradas. Pero en ambos casos, ninguna de estas herramientas está siendo verdaderamente de utilidad para ayudar al conocimiento de la generación de valor social, la comunicación y la transparencia del valor generado y, en consecuencia, para la recuperación del mismo.

La necesidad de identificar, cuantificar, dotarle de valor, recuperar y reintroducir el valor social aportado, encuentra muy diversas razones en la medida en que su conocimiento puede ser empleado de formas muy diversas como son:

- **El valor social como sistema de control de la gestión interna** y el conocimiento profundo de la gestión social de una entidad sea cual sea su naturaleza jurídica. La eficiencia de las entidades sociales, de la administración pública o de las empresas no puede medirse sin tener en cuenta la eficiencia como generadora de valor social.

Las entidades sociales y las administraciones públicas, dado su carácter social Preferente, presentan una necesidad aún mayor que en el caso de las empresas. Para resolver esta necesidad de conocimiento la herramienta idónea es el "Balance Social" que, aún trabajando sobre una agrupación de valores, permita llegar a plantear un resultado único del mismo sin dejar de posibilitar el análisis de las partidas y el uso de ratios específicos que aporten mayor información. Información, que por otro lado, ha de permitir adecuar la gestión de la generación de valor social de cara a alcanzar los objetivos planificados, a la vez que una correcta aplicación de los recursos.

• **El valor social como valor de comunicación**. Una sociedad que debe resolver sus problemas ha de empezar por conocerlos y reconocerlos como propios. Eso significa que ha de asumir su existencia además de entender su magnitud en la correcta dimensión y, en consecuencia, la responsabilidad que le compete. La necesidad, que el valor social añadido consiga resolver estos problemas, es el indicador que ha de permitir que la sociedad dimensione correctamente el mismo y lo reconozca, y que permitirá, desde esta posición, reaccionar y actuar corresponsablemente en la dirección adecuada. El indicador a utilizar en este caso no puede tener la complejidad de un "Balance Social" puesto que este necesita ser analizado desde el conocimiento de su estructura y la naturaleza de sus partes. Se debe por tanto recurrir a un grupo reducido de indicadores de fácil comprensión y asimilación y que sean a su vez, capaces de transmitir la información que la sociedad necesita, en cada momento, para situarse ante los diferentes problemas sociales que la rodean. Dependerá del objetivo pretendido con la transmisión de la información, la elección del indicador/ratio. Desde el conocimiento de este valor, la sociedad podrá interpretar los resultados de la acción de aquellos actores que generan valor social y que deciden optar por la transparencia de su gestión.

• **El valor social como sistema de evaluación del rendimiento de una inversión**. Para atraer inversión a proyectos con una generación alta de valor social se debe aportar al inversor información que le permita saber cuál ha de ser el rendimiento de la misma. Difícilmente un empresario puede situarse como empresa frente a una inversión, sin realizar un análisis de la recuperación de esta. La empresa necesita por tanto, poder volcar en su sistema el valor social en forma y manera para que sea compatible con los sistemas de cálculo y datos con los que trabaja a la hora de tomar decisiones. El valor social tiene además que recuperarse, pues esta es la única manera de poder reintroducirlo en el sistema y seguir generando más valor social, se trata de un ciclo productivo. La tasa de recuperación del valor social (SROI), siguiendo el modelo de la tasa de recuperación de la inversión (ROI) en la economía financiera, es el indicador que trabaja con los parámetros que al empresario le son cercanos, conocidos y útiles. Ante la necesidad de financiación en proyectos sociales, el empresario puede asumir parte de la responsabilidad social siempre y cuando lo haga bajo criterios de eficiencia económica que serán medidos como la suma del ROI y el SROI. Este índice es el que ha evolucionado más en los estudios realizados sobre el valor social y hoy su utilidad excede la justificación de una inversión financiera.

Todo ello ha de posibilitar un proceso de investigación que tiene claros sus objetivos en el corto, medio y largo plazo y que contempla acciones a desarrollar en sus diferentes estadios como son las siguientes:

• Estudio de indicadores que aporten información sobre el beneficio y el coste social resultante de la acción realizada por los generadores de valor social. Se llegará al conocimiento del valor social añadido e identificará además quién es y en qué magnitud se está apropiando de este valor y, por lo tanto, quién debe retornarlo al sistema para que pueda seguir generando valor social.

• Modelizar un balance social que facilite información para la gestión de la generación de valor social. Un balance social que se encuentre regulado y disponga de su registro específico. Este balance proporcionará información sobre la eficacia, eficiencia y resultados.

• Consensuar un modelo de auditoria social con un claro objetivo de control sobre la adecuación de los balances sociales elaborados por las entidades a la metodología diseñada.

•Diseñar un sistema de conversión del valor social a valor económico.

• Modificar el Plan General Contable, creando una cuenta específica de valor social como otro elemento intangible de la empresa.

• Diseño de una cámara de compensación presupuestaria que posibilite el flujo de los ahorros y beneficios generados a la administración pública hacia los agentes sociales responsables de esos resultados positivos desde la aportación de valor social.

El conocimiento del valor social no es un requerimiento exclusivo de las entidades sociales que quieren justificar ante sus inversores la bondad de su gestión, aunque también. Hoy es una condición necesaria para que la contribución a las responsabilidades sociales se realice desde todos los actores intervinientes corresponsablemente y se haga en condiciones de racionalidad, eficiencia y eficacia.

Un modelo formalizado sobre el valor social facilitará el conocimiento y el reconocimiento del problema social en su complejidad y magnitud. Permitirá la comprensión de la corresponsabilidad social y abrirá espacios naturales de intervención a cada actor social para que actúe.

La gestión del valor social recogerá la generación, el uso o apropiación, la recuperación y la reintroducción o nueva generación. La investigación llegará a formalizar el **ciclo del valor social**. Este es un ciclo que será imprescindible para explicar el ciclo económico. Conforme esta situación se alcance, la economía se dotará del contenido social que le es propio, pudiendo llegar a una gestión social de la economía.

LA FUNDACIÓN ASHOKA Y EL EMPRENDEDOR SOCIAL

VALOR SOCIAL

LA FUNDACIÓN ASHOKA

Ashoka fue fundada en 1980 por el norteamericano Bill Drayton. Actualmente continúa involucrado en la organización como Director de la Junta Directiva Internacional. La idea original de Ashoka tuvo sus raíces en las experiencias de Bill Drayton en el movimiento de derechos civiles de los Estados Unidos en los años 60; en su pasión por la historia, y sus líderes, tales como Mahatma Gandhi, Jean Monnet y Martin Luther King; en su interés en geografía, especialmente en Asia donde observó el efecto multiplicador de ideas de cambio social; y en su fuerte convicción de que el emprendedor es la fuerza más poderosa para lograr cambios sociales.

Durante sus viajes al extranjero, particularmente aquellos que realizó a la India, Bill Drayton comenzó a preguntarse cómo las desigualdades del mundo podrían resolverse y cómo alguien con pocos recursos podría hacer la diferencia. Después de hacer un análisis profundo de estos temas, mientras estudiaba en la Universidad de Harvard, llegó al concepto del emprendedor social y de Ashoka.

Después de varios años en el sector privado y en la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, Bill Drayton se dedicó a su gran sueño: crear una institución que apoyara a personas dinámicas con ideas innovadoras y prácticas para lograr cambios sociales de largo alcance. Habiendo perfeccionado su sueño a través de muchos años de discusiones exploratorias con emprendedores sociales líderes de la India, Indonesia y Venezuela, Bill Drayton y un grupo de colegas (algunos de los cuales todavía están involucrados en Ashoka como miembros de la Junta Directiva Internacional) crearon Ashoka.

Una organización internacional, sin ánimo de lucro, dirigida a apoyar a Emprendedores Sociales con una idea innovadora para resolver un problema social de manera estructural y duradera que intenta alcanzar el mayor impacto social posible. Fue en 1982 cuando Ashoka eligió a sus primeros Emprendedores Sociales en la India y, después de varios años de prueba se expandió exitosamente a nivel mundial.

Desde 1980 Ashoka ha ido consolidando la profesión de emprendedor social en el mundo, creciendo hasta contar con una Red de cerca de 2.600 Emprendedores Sociales en más de 60 países alrededor del mundo. La clave del éxito de Ashoka se basa en un riguroso proceso de búsqueda y selección que permite identificar a los emprendedores sociales – personas que poseen la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, pero cuya motivación es el cambio social y no el beneficio económico– implementando las ideas que conseguirán avances importantes en su campo de acción.

El apoyo principal de Ashoka a los Emprendedores seleccionados consiste en un "estipendio" (sueldo) mensual durante tres años para que el Emprendedor Social pueda dedicarse a tiempo completo a desarrollar su idea. Además, Ashoka le brinda una serie de servicios profesionales y oportunidades de colaboración e intercambio con los Emprendedores Sociales más exitosos del mundo, para consolidar y expandir su idea.

La visión de Ashoka es que todos podemos cambiar el mundo. Para ello estamos promoviendo una sociedad que responda de manera rápida y eficaz a los problemas y retos sociales, en la que cualquier persona tenga la libertad, la confianza y el apoyo para resolver necesidades sociales. Una sociedad en la que se fomente la innovación y el deseo de cambio, de manera que las personas encuentren en ellas mismas la fuerza y el poder necesarios para generar esta transformación.

Para desarrollar un mundo donde sea posible una constante innovación, se necesita un sector ciudadano fuerte y establecido; por eso Ashoka lleva a cabo acciones cuyo objetivo son la transformación del sector ciudadano para que sea más emprendedor, integrado y eficiente.

Ashoka invierte en emprendedores sociales innovadores, porque considera que ellos son la fuerza más poderosa para provocar transformaciones sociales. Su impacto conduce a otros individuos a adoptar y difundir sus innovaciones y además permite que personas de cualquier lugar del mundo imaginen o prueben sus propias ideas para producir cambios sociales significativos.

Datos clave en relación a Emprendedores Sociales:

- Casi 2.600 Emprendedores Sociales seleccionados desde 1981.
- Los primeros Emprendedores se eligieron en India, Indonesia, Brasil, México y Nepal.
- Ashoka selecciona cada año una media de 150 nuevos Emprendedores Sociales.
- Ashoka selecciona Emprendedores en más de 60 países.

Presupuesto y fuentes de financiación:

- En la última década, el presupuesto anual de Ashoka se ha incrementado desde los 2 millones de dólares hasta los 33 millones actuales.
- Ashoka recibe fondos procedentes exclusivamente de personas físicas y del sector privado. Su presupuesto está compuesto por aportaciones de corporaciones (7%), filántropos particulares (18%), Fundaciones (24%) y de emprendedores de negocios y sus empresas (51%).

La visión de Ashoka proyecta un mundo en el que todas las personas tienen un papel como impulsores de cambios significativos para la mejora de la sociedad. Para que esto ocurra, el sector ciudadano – aquella parte de la vida pública que se dedica al bienestar de la sociedad – ha de crecer en tamaño y en calidad. En su misión de contribuir al sector, Ashoka plantea no juzgar o medir la calidad en términos abstractos sino apoyar el crecimiento del sector identificando y apoyando iniciativas que se basan en uno de los factores de calidad más notables: la innovación.

Está demostrado, además, que la clave de la innovación no sólo reside en una idea brillante y nueva, sino también en la íntima relación de ésta con una persona emprendedora, capaz de llevarla de la esfera de los sueños a la realidad. No puede funcionar la una sin la otra. Visto desde la otra perspectiva el emprendimiento está siempre fuertemente ligado a la innovación, pues ésta es la clave del éxito o como muchos han señalado, la verdadera responsabilidad de los emprendedores: producir nuevos servicios y productos, o producirlos de una manera nueva, más eficaz, llegando a nuevos clientes y a nuevos mercados.

En el campo de la innovación, España se encuentra a la cola en Europa (en el puesto 16 de los 25 estados de la Unión según un Ranking elaborado por la Comisión Europea) y es precisamente en la relación entre la innovación y el espíritu emprendedor donde España tiene peores marcas en comparación con sus socios europeos descendiendo en este ranking hasta el puesto 22. Cuando no hay emprendimiento ni innovación incluso la empresa más exitosa deja de crecer y de avanzar, y lo mismo ocurre con cualquier sociedad, por desarrollada y estable que parezca. El crecimiento es insostenible porque para sostenerse hay que crecer, no en el sentido económico del término “más” sino en el sentido más profundo de “mejor”.

La innovación social es posiblemente la característica principal que distingue la definición del Emprendedor Social de Ashoka de otras. Para definirla hay que pensar previamente en la sociedad como el resultado de un conjunto de comportamientos y motivaciones complejas, fuerzas económicas, políticas, creencias religiosas…etc. En este sentido entendemos pues cualquier problema social como producto de la relación de estas fuerzas entre sí, que se da en el marco de un sistema que tiene ciertas pautas establecidas y que sigue unos patrones más o menos definidos.

Ashoka busca las ideas que tienen el potencial de cambiar esas pautas y patrones desde sus bases fundacionales, esas relaciones e incluso las fuerzas impulsoras de las mismas. Una idea que al ser llevada a la realidad resulte sencilla, flexible, versátil y atractiva, aunque siempre fundamentada en principios y valores significativos, ya que debe ser capaz de cambiar la forma en la que una sociedad percibe y define un tema en particular, a la vez que cambia sus creencias acerca de qué tipo de soluciones y estrategias resolverán el problema. La persona emprendedora es capaz entonces de fijar nuevas metas y de movilizar nuevos recursos para lograr dichas metas.

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

En líneas generales se entiende por emprendedores, aquellas personas que generan ideas, dinamismo y otros efectos beneficiosos sobre el conjunto de la economía, como puede ser la creación de empleo. Los emprendedores sociales, además de las características citadas anteriormente, aportan valor añadido adicional, ya que contribuyen a solucionar problemas sociales y/o a orientar la actividad productiva hacia un desarrollo más sostenible. A diferencia de lo que sucede en otros países fuera de nuestro entorno, la figura del emprendedor social no es suficientemente conocida, comprendida ni reconocida en España. Se puede afirmar así mismo que el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y posee la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos con el fin de apropiarse de dicha oportunidad. Debe poseer confianza en sus ideas, una base de datos importante, capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio de la gente, saber vender las ideas y sobre todo, disponer de la capacidad para ofrecer resultados.

Para la ejecución del presente proyecto se ha tomado como referencia el concepto que la Fundación Ashoka posee de Emprendedor Social. Para Ashoka los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos.

Son personas que poseen la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios pero su motivación radica en la generación de un cambio social profundo y duradero y no el beneficio económico.

Los Emprendedores Sociales de Ashoka son emprendedores destacados que poseen soluciones innovadoras y disponen del potencial necesario para lograr un cambio positivo significativo en la sociedad.

Ashoka selecciona a sus Emprendedores Sociales a través de un riguroso proceso de selección en el que comprueba si cumplen los siguientes criterios de selección:

- Una nueva idea
- Creatividad
- Calidad emprendedora
- Impacto social
- Ética incuestionable

Los Emprendedores Sociales de Ashoka están presentes en todas las partes del mundo y tienen una característica emprendedora en común: que no descansarán hasta que alcancen su visión.

En definitiva podemos afirmar que el Emprendedor Social se caracteriza por tener por un lado "el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras), con las metas y calidad ética de los granos reformadores sociales (que son capaces de lograr importantes adelantos en el campo social).

La principal diferencia entre un emprendedor de negocios y un Emprendedor Social es que el objetivo del primero es el beneficio económico, mientras que el Emprendedor Social tiene por motivación el cambio social. Dos componentes que también persigue el Emprendedor Social son la sostenibilidad social y ambiental de su proyecto y un componente ético muy fuerte. Así mismo, los Emprendedores Sociales innovan en algún producto o servicio que en su uso transforma una realidad social. Son personas con visión, constancia, sentido del riesgo, liderazgo, capacidad para equivocarse y acertar y, sobre todo, determinación y orientación a resultados.

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES DE ASHOKA EN ESPAÑA

VALOR SOCIAL

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES DE ASHOKA EN ESPAÑA

Partiendo de la definición que la Fundación Ashoka posee del Emprendedor Social y puesto que el presente proyecto cuenta con su participación activa, procederemos a continuación a exponer aquellas iniciativas emprendedoras reconocidas por dicha Fundación desde su apertura en España en 2006. De entre las 18 iniciativas emprendedoras que a continuación se expondrán, se han escogido tres a las que, posteriormente a este proyecto, se les aplicará la metodología seleccionada de cara a disponer de una primera experiencia de medición que nos permita seguir construyendo un modelo de medición del valor social.

Tras la exposición de cada una de las iniciativas emprendedoras se adjunta una matriz de impactos cuantificados que se ha confeccionado por cada uno de los emprendedores como mejor forma para transmitir su valor social generado a la vez que muestran la evolución que sus proyectos han tenido desde su inicio.

Vicki Bernadet: Apoyando a las víctimas de abuso infantil y previniendo nuevos casos. Fundación Vicki Bernadet . Barcelona.

El abuso sexual a menores es una realidad que arroja cifras alarmantes, pero que queda oculta bajo un manto de secretismo social difícil de levantar, por lo que es muy complicado de cuantificar. Aún así, los estudios realizados sobre el tema en España y en otros países de la Unión Europea, EE.UU. y Canadá estiman que un 23-25% de las niñas y un 10-15% de los niños sufren abusos sexuales antes de los 17 años. Se trata generalmente de abusos llevados a cabo por un familiar o alguien del entorno de confianza del niño. El 60% de los casos nunca salen a la luz y las víctimas no reciben ningún tipo de ayuda psicológica por lo que este problema no solucionado afecta en su vida adulta, perpetuando sentimientos de baja autoestima que desembocan en muchos casos en problemas de tipo adictivo, ludopatía, alcoholismo, trastornos alimenticios y que lleva a muchas de estas personas a sufrir en su etapa adulta relaciones de pareja desiguales y abusivas, volviendo en muchos casos a ser víctimas de abusos físicos y sexuales.

Vicki, a los 34 años, decidió contar lo sucedido, buscar ayuda e intentar superar el lastre que llevaba arrastrando toda la vida: los abusos sexuales que sufrió en su infancia. Se topó entonces con un muro de silencio e incomprensión en su entorno más cercano y con un enorme vacío, al no existir ningún tipo de organización o institución que pudiera apoyarla con un tratamiento específico para su problema. Segura de que como ella debía haber muchas otras personas sufriendo el mismo rechazo y soledad, creó FADA, la primera asociación en España que facilita una asistencia integral a adultos que fueron víctimas de abuso sexual en su infancia, así como a los menores y a sus familias que pasan o han pasado por esta situación.

Consciente de que no puede trabajar exclusivamente de manera paliativa sobre las consecuencias del abuso sexual infantil, uno de los ejes centrales del trabajo de Vicki y de su organización es la normalización del tema, para que se pueda tratar como cualquier otro problema, sin secretismos ni tabúes. A través de una estrategia eficaz de comunicación y sensibilización social, FADA está consiguiendo que se hable de los abusos sexuales a menores en medios de comunicación, que se discuta en las escuelas y que se aborde el tema desde las instituciones relacionadas con la infancia.

Con esta línea de acción Vicki persigue un doble objetivo: que la sociedad reconozca su existencia y emplee los medios necesarios para prevenirlo, identificarlo a tiempo y tratarlo adecuadamente, y que se rompa el "círculo de silencio" para que las víctimas dejen de avergonzarse, de sentirse culpables y encuentren la fuerza suficiente para pedir ayuda. Para dar respuesta a la enorme demanda de asistencia y servicios que Vicki recibe de otros puntos del país se acaba de crear la Fundación Vicki Bernadet, que servirá de plataforma para difundir el trabajo de la organización y poder apoyar a las víctimas en otras regiones.

Vicki facilita, a través de la Fundación Vicki Bernadet, una asistencia integral a adultos que fueron víctimas de abuso sexual en su infancia y también, a menores y familias que pasan o han pasado por esta situación. La Fundación está consiguiendo que se hable de los abusos sexuales en medios de comunicación, que se discuta en las escuelas y que se aborde el tema desde las instituciones relacionadas con la infancia.

Vicki Bernadet	Indicadores	Resultados
Apoyando a las víctimas de abuso infantil y previniendo nuevos casos	Indicadores de impacto que se emplean	Número de personas atendidas; número de familias atendidas; número de medios de comunicación donde se hace referencia al proyecto; número de cursos y jornadas de formación y difusión del proyecto.
Organización: Fundación Vicky Bernadet	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Toda Cataluña y Aragón
Ciudad: Barcelona	Resultados de la gestión del proyecto	12.610 personas vinculadas al proyecto; 10.000 alumnos; 167 socios; 1.500 visitas; 4.477 personas contactadas (asesoramientos, acogida, profesionales, etc.)
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Víctimas de abusos sexuales durante la infancia; Administraciones, organizaciones y demás sectores sociales de cara a la sensibilización.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Expansión del modelo de intervención a otros territorios; Fortalecimiento de redes de actuación; ampliación de servicios de la entidad.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Expansión del modelo de intervención a otros territorios y ampliación de servicios desde la entidad.
	Sector de actividad del proyecto	Terapéutico/formativo; prevención, difusión y sensibilización. Servicios jurídicos.

Raúl Contreras Comeche: Consiguiendo la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión. Asociación Nittúa . Valencia.

Poniendo en marcha un modelo integrado de actuaciones que hace converger los intereses de los campos económico y social, Raúl está consiguiendo la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión convirtiendo a las empresas en motor de transformación social para lograr un sistema económico más solidario e inclusivo.

Aprovechando y adaptando herramientas ya existentes de la economía tradicional, Raúl está desarrollando modelos sostenibles de empresas de inserción, que demuestran que la integración laboral de colectivos en riesgo de exclusión puede hacerse de manera rentable y sostenible. Para demostrarlo, desarrolló durante 11 años una Promotora de Empresas de Inserción, un modelo escalable y reproducible de "holding social" donde la empresa matriz provee servicios centrales (ventas, formación, financiación y marketing) a las empresas, todas de inserción, del grupo. Con este modelo consigue que el conjunto sea sostenible y pueda competir en el mercado con el resto de empresas de su sector.

Enfocándose en sectores en los que la inserción es económicamente más viable (intensivos en mano de obra y que no requieren de alta cualificación como mensajería, jardinería y construcción), Raúl está desarrollando modelos de negocio rentables, para que en un futuro sean adoptados por las empresas tradicionales. Su objetivo es que la economía formal se convierta en el motor de la inserción laboral de estos colectivos.

Además de hacer posible una inserción económica y socialmente sostenible, Raúl está trabajando en el desarrollo de un sistema económico más solidario e inclusivo, participando en redes junto con otras organizaciones en el diseño de instrumentos financieros alternativos e impulsando la creación de un mercado social que comercialice y favorezca la existencia de productos y servicios "sociales". A través de ejemplos reales y concretos, Raúl está demostrando que otro modelo de empresa y economía es posible.

La estrategia de Raúl es demostrar a las empresas y a la sociedad que, emplear a personas excluidas o en riesgo de exclusión, puede ser económicamente viable a la vez que socialmente responsable. Está convencido que para que el sistema económico actual deje de ser la principal causa de exclusión hay que involucrar a las empresas para transformarlo desde dentro.

Desde Nittúa Raúl contribuye al diseño, ejecución y fortalecimiento de herramientas que posibilitan constituirse como verdaderas palancas de cambio social. Promotora de servicios a entidades públicas y privadas, así como al sector empresarial, su finalidad es la generación, creación, difusión y puesta en marcha de mecanismos que impliquen una transformación social.

De esta forma Raúl provoca que las personas se promocionen como ejes activos y participativos de sus propios procesos. Desarrolla herramientas que fortalecen las redes sociales y promueve el análisis y la innovación dentro del territorio, en el que entidades, consumidores, administraciones públicas y empresarios se corresponsabilizan.

Así mismo consigue dinamizar el intercambio de conocimiento y la generación de valores estableciendo redes entre lo económico y lo social. Redes que contribuyen al acercamiento y cooperación entre todos los actores sociales.

Raúl Contreras	Indicadores	Resultados
Inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión	Indicadores de impacto que se emplean	Número de puestos de trabajo creados; número de empresas creadas; número de transiciones al mercado de trabajo ordinario;
Organización: Nittúa	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Valencia
Ciudad: Valencia	Resultados de la gestión del proyecto	5 empresas de inserción más la empresa matriz del grupo; 225 trabajadores en las EI; 10 universidades del estado español colaboradoras; colaboraciones con 7 administraciones públicas tanto locales, como autonómicas y estatales; participación y creación de 6 redes de inserción y/o economía solidaria; participación en 10 cursos de posgrado;
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Administraciones públicas; colectivos en exclusión o bajo riesgo de padecerlo; sector empresarial; entidades sociales; universidades.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Capacidad de innovación; capacidad de crecimiento; resultado social del proyecto;
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Capacidad de innovación.
	Sector de actividad del proyecto	Empresarial y social.

Antonio García Allut: Por unas comunidades pesqueras artesanales vivas y sostenibles. Fundación Lonxanet . Galicia.

Antonio ha creado un modelo integral y sistémico para hacer viable económica y socialmente la pesca artesanal, actuando sobre las causas que están poniendo en peligro la existencia de las comunidades pesqueras tradicionales en el mundo. Su planteamiento pivota sobre dos principios que rigen tanto la metodología como la implementación de sus proyectos: "convertir a los pescadores en los protagonistas reales del cambio" así como "la importancia de redistribuir los logros y éxitos entre el mayor número de agentes sociales que intervienen en un proyecto".

Para luchar contra la falta de transparencia y evitar que los intermediarios se apropien de la mayor parte del valor de las capturas, Antonio ha impulsado la creación de Lonxanet, la primera empresa de comercialización en la que participan los pescadores. Se trata de un mercado electrónico que vende pescado directamente a restaurantes y consumidores.

Lonxanet es única en el sector de la comercialización de la pesca ya que no nace para ocupar de forma oportunista un nicho económico nuevo sino por la necesidad de resolver algunos problemas en el sector pesquero (especialmente la inseguridad e inestabilidad de los ingresos) y provocar un cambio social en el mismo. Lo que motivó su creación fue la búsqueda de una solución a una serie de ineficiencias dentro del sistema de comercialización tradicional que provocaban efectos perversos sobre: los pescadores y sus cofradías, el ecosistema costero y el consumidor.

A través de estos cambios estructurales, Antonio está logrando transformar el papel y la actitud del pescador tradicional, que ha pasado de ser un mero "recolector de pescado" a ser un "gestor del medio ambiente marino" que busca una mayor eficiencia de los recursos marinos, garantizando a la vez su sostenibilidad ambiental. Esta transformación y la colaboración entre los pescadores ha impulsado entre otras cosas la creación de una Área Marítima Protegida de Interés Pesquero, que por primera vez ha sido creada, definida y diseñada por los propios pescadores.

En paralelo Antonio está promoviendo diversas iniciativas para aumentar el valor del producto de la pesca tradicional. Está implantando un sistema de trazabilidad (desde la captura hasta el consumidor final) para garantizar la calidad del pescado a través de Lonxanet. Además está implicando a otros sectores económicos y sociales, como la restauración, creando una Red de Restaurantes por la Conservación del Ecosistema Marino a fin de mejorar sus prácticas de compra de productos pesqueros, y contribuir a una mayor transparencia en el origen del producto de cara al consumidor.

El eje central del primer proyecto implementado por Antonio ha sido la puesta en marcha de un nuevo sistema de comercialización directa de pescado que está ayudando a resolver la precariedad de las economías de los pescadores artesanales, integrando servicios de marketing y logística para vender pescado directamente a restaurantes y consumidores. Este mercado electrónico incrementa la transparencia del mercado y evita que los intermediarios se apropien de la mayor parte del valor de las capturas. Además ha convertido a los pescadores en accionistas, en protagonistas de los cambios e impulsores de su propio futuro; los intermediarios, políticos y la sociedad en general ha comenzado ya a mirar a este colectivo de otra manera

Con el objetivo de acercar a la sociedad a la vida del pescador, sensibilizarla sobre sus retos y entender su importancia en la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la zona, Antonio está impulsando el proyecto Mar de Lira, que reúne varias iniciativas relacionadas con el turismo y con la educación gestionadas por los propios pescadores y que están sirviendo de ejemplo a otras poblaciones gallegas.

Partiendo del conocimiento profundo de estas comunidades en distintas partes del mundo, Antonio está poniendo en marcha un modelo visible y exitoso, susceptible de ser aplicado en otras comunidades pesqueras y en otros contextos. Actualmente, trabaja con diferentes líderes en comunidades de Europa y América Latina y desde hace un año, también en África.

Antonio García Allut	Indicadores	Resultados
Por unas comunidades pesqueras artesanales vivas y sostenibles	Indicadores de impacto que se emplean	Número de cofradías adheridas; número de alumnos participantes en los cursos; número de asociaciones de consumidores adheridos al proyecto.
Organización: Fundación Lonxanet	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Galicia
Ciudad: Galicia	Resultados de la gestión del proyecto	8.000 alumnos partícipes de cursos;
		Grupos de interés relevantes para el proyecto
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Posibilidad de réplica del proyecto; respeto al entorno; colaboración con otras redes nacionales e internacionales; capacidad de innovación del proyecto.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Respeto al entorno; capacidad de desarrollo del proyecto; innovación del proyecto.
	Sector de actividad del proyecto	Pesquero

Isabel Guirao: Por el ocio inclusivo de las personas con discapacidad intelectual. Fundación A Toda Vela . Almería.

Isabel está mejorando sustancialmente la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias a través de la puesta en marcha de un ocio digno, inclusivo y solidario.

Un muestreo realizado por la organización de Isabel al iniciar su andadura mostraba un panorama desolador: el 92% de los jóvenes con discapacidad intelectual decía no tener amigos con los que compartir el tiempo libre (la mayoría no había celebrado su cumpleaños con personas diferentes a sus familiares), el 98 % no poseían autonomía para ocupar y desplazarse por otros espacios comunitarios que no fueran su propio hogar y los centros asistenciales de los que participaban; el 85% no había dormido nunca fuera de su hogar, el 40% no había ido nunca al cine, el 20% no usaba el teléfono y un 25% estaba inmerso en procesos de aislamiento patológico, depresiones, fobias sociales, etc.

La sociedad actual ha experimentado un aumento de su tiempo y calidad de ocio, siendo éste uno de los elementos más valorados en la vida por parte de la juventud. El ocio va aparejado a la calidad de vida y al bienestar. En cambio para las personas con discapacidad intelectual no se identifica ni tan siquiera como una necesidad por parte de muchas organizaciones del sector, las administraciones públicas o sus propias familias.

La experiencia de Isabel ha demostrado que el ocio es el espacio que mejor permite a personas con discapacidad interactuar y compartir experiencias con el resto de la sociedad. Por ello promovió la creación de una red ciudadana de voluntarios y profesionales que participa y comparte su ocio con personas con discapacidad intelectual.

Isabel ha desarrollado un programa de ocio atractivo y accesible, incluyendo a los propios beneficiarios de las actividades en la planificación, gestión y evaluación de los programas. Isabel está así sensibilizando a la sociedad de la necesidad de adaptar sus espacios y actividades para que todo el mundo pueda participar, en el convencimiento de que una sociedad en la que participan todos sus miembros, sin exclusiones, es mucho más rica.

Haciéndoles parte visible y activa de sus comunidades, Isabel está promoviendo la participación de los jóvenes con discapacidad intelectual como ciudadanos plenos en su comunidad con el objetivo de que puedan ejercer sus derechos de autodeterminación y representación. Esta transformación está originando nuevos roles de las personas con discapacidad en su entorno familiar y social, logrando que se reconozcan sus potencialidades (en lugar de centrarse únicamente en sus limitaciones) y acabando con el papel de meros receptores de servicios y caridad.

Isabel está cambiando el paradigma existente del trabajo con personas con discapacidad intelectual introduciendo el ocio como elemento fundamental para su integración en la sociedad. Mientras el modelo tradicional se centra en el cuidado y tratamiento aislado de las personas con discapacidad intelectual, Isabel está promoviendo maneras y modos de integrarles a las comunidades en las que viven. Lo hace proponiendo un modelo de ocio digno, inclusivo y solidario basado en el afecto y el respeto, que está mejorando sustancialmente la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias.

Desde el inicio Isabel ha desarrollado un fuerte trabajo de lobby y ha mantenido una intensa relación con la administración pública, habiendo conseguido algunos logros importantes en materia de subvenciones, en la modificación del "sistema de respiros" para familias y en la valoración de la discapacidad que lleva a cabo la administración para otorgar ayudas y servicios. El objetivo de Isabel para el futuro es crear una Red de Servicios de Ocio Inclusivos a nivel nacional. Está trabajando con otras organizaciones y colectivos de Andalucía y de otras partes de España mostrando su modelo para que pueda replicarse en otras ciudades y regiones. Así mismo, a nivel estatal Isabel participa en un grupo de trabajo sobre ocio en FEAPS (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual y sus Familias) para impulsar cambios en política pública en lo relativo al ocio.

Isabel Guirao	Indicadores	Resultados
Por el ocio inclusivo de las personas con discapacidad intelectual	Indicadores de impacto que se emplean	Número de personas atendidas; número de familias atendidas; número de actividades organizadas; número de voluntarios adheridos al proyecto. Número de organizaciones, entidades, administraciones adheridas al proyecto.
Organización: A Toda Vela		Satisfacción percibida por las personas (personas con discapacidad, familias, voluntariado, profesionales)
		Nª de profesionales formados en el modelo: más de 500 en España y Méjico
		Referencias en MMCC,demandas comunitarias de asesoramiento/formación/consultoría
		Publicaciones (video "El cielo era el techo", artículos en revistas de tirada nacional - Siglo 0 y Real Patonato)
		Reconocimiento social: premios (Reina Sofía del IMSERSO 2009, Medalla de Andalucía 2009…)
	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Asesoramos a cinco proyectos directamente y de una manera intencional: UNIDOS de Monterrey (Méjico), ASTUS y ASSIDO (Cartagena), Madre de la Esperanza (Talavera de la Reina - Toledo-), Mater et Magistra (Mairena del Aljarafe -Sevilla-) y Fundación San Cebrián (Palencia.). Además asesoramos puntualmente a otros diez proyectos de reciente creación o mejora de lo que hacían
	Resultados de la gestión del proyecto	60-80 voluntarios de media; 60 especialistas de servicios; 160 familias; 175 jóvenes (anualmente en Almería)
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Personas con discapacidad intelectual y sus familias, voluntarios, profesionales y servicios de la comunidad
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Impacto nacional, visibilidad social del proyecto, adhesión a redes tanto locales como nacionales e internacionales; reconocimiento social; diversidad financiera; auditorías y gestión de calidad auditada .
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Impacto nacional:Pilotaje de nueva creación y/o mejora de Servicios de Ocio Inclusivo con la red FEAPS que impacta a nivel nacional (96.000 personas con discapacidad, 850 entidades, 19.000 profesionales, 7.000 voluntarios), premio IMSERSO . Visibilidad Social: AENA, CajaMadrid. Auditoría de trasparencia por la Fundación Lealtad: interés de algunas empresas y fundaciones como Porticus Iberia y Fundación Esplai (edición de un libro sobre Ciudadanía e Inclusión)
	Sector de actividad del proyecto	Ocio inclusivo de personas con discapacidad intelectual

Jean Claude Rodríguez-Ferrera: Fomentando un nuevo instrumento financiero ciudadano: las comunidades autofinanciadas.

Asociación Comunidades Autofinanciadas . Barcelona.

Jean Claude está trabajando para conseguir que los inmigrantes alcancen la ciudadanía económica y social plena. A través de una sencilla herramienta financiera, logra que inmigrantes, generalmente dispersos y en ocasiones sin una red social o familiar que les apoye, se unan en grupos autogestionados que resuelven necesidades inmediatas de crédito y ahorro. Además, está convirtiendo a estos ciudadanos invisibles, antes sujetos de caridad, en clientes de servicios profesionales. Aprovechando el número y la fuerza que alcanzan estas Comunidades de Autogestión Financiera (CAF).

Inspirado en la metodología de los "BanKomunales" de Salomón Raydan y su propio convencimiento de que el desarrollo comunitario es un elemento clave de transformación social, Jean Claude está promoviendo la creación de grupos autogestionados (de unas treinta personas) que llevan a cabo sus propios programas de pequeños ahorros y préstamos. Estos grupos se denominan Comunidades de Autogestión Financiera (CAF) y aunque comparten una metodología común, cada grupo acuerda sus normas de funcionamiento y coordina sus propias actividades.

Además de dar acceso a crédito, los CAF promueven el ahorro a través de la inversión que realizan, ya que para formar parte del grupo cada miembro tiene que comprar un número de acciones que le servirán para determinar su capacidad de crédito. Este capital permite a cada miembro pedir pequeños préstamos por los que paga una tasa de interés (determinada por el grupo). Los intereses pagados por los miembros que solicitan crédito representan las ganancias de los "miembros inversionistas".

Jean Claude está canalizando un número de servicios y productos que mantienen el interés y la participación de las poblaciones inmigrantes en los mismos, desarrollando así una red relacional y el sentimiento de comunidad (micro-seguros, asesorías legales, "páginas amarillas" de empleo, etc).

Para aquellas necesidades que el grupo no puede cubrir por si mismo, Jean Claude colabora con empresas ayudándolas a desarrollar productos y servicios específicos dirigidos a los inmigrantes. A la vez que muestra el potencial de este nuevo mercado al sector empresarial, consigue demostrar a los inmigrantes la importancia de aprovechar la comunidad para convertirse en un colectivo económicamente importante, como paso fundamental para avanzar hacia una ciudadanía económica plena.

Hasta la fecha, Jean Claude ha impulsado la creación de 13 CAF de inmigrantes en Cataluña y está trabajando para extender el modelo al resto de España. Actualmente están creándose nuevos grupos impulsados por miembros de algunas CAF que viendo su valor y el beneficio que aporta a sus integrantes, están promoviendo la creación de grupos similares en otros lugares y con distintas personas. La creación de nuevas CAF es importante porque cuantas más personas tenga la red, mayor poder de negociación, de atención, de presión y de interlocución tendrá. A través de personas de referencia de la comunidad – líderes de barrio, presidentes de asociaciones – Jean Claude identifica posibles líderes para la creación de nuevas CAF. En muchos casos trabaja directamente con organizaciones de inmigrantes, ofreciéndoles esta nueva herramienta para fomentar una mayor participación de sus miembros.

Para la expansión de su idea Jean Claude está identificando "socios replicantes" (que impulsen la creación de nuevos CAF) y "socios financiadores" (que apoyen económicamente esta fase inicial) a los que trasmitir su know-how para que su idea se pueda extender de manera rápida y efectiva en España y Europa, donde la población inmigrante sigue creciendo.

Jean Claude Rodríguez	Indicadores	Resultados
Nuevo instrumento financiero ciudadano: las comunidades autofinanciadas	Indicadores de impacto que se emplean	Número de CAFs en funcionamiento - Número de socios de las CAFs en funcionamiento - Número de ciudades y países con CAFs en funcionamiento
Organización: Asociación Comunidades Autofinanciadas	Número de ciudades y países con CAFs en funcionamiento actualmente	3 países (incluyendo España): Portugal y Senegal; 6 ciudades en España: Cataluña, Madrid, Valencia, Santander, Las Palmas de Gran Canaria y Zaragoza.
Ciudad: Barcelona	Resultados de la gestión del proyecto CAF	73 CAFs en funcionamiento en todo el mundo; 25 CAFs en funcionamiento en España; 465 socios en toda Europa; 500 euros crédito promedio
	Grupos de interés relevantes para el proyecto de las CAFs	Personas con escasos recursos económicos especialmente recién llegados a un territorio Personas con recursos económicos medios interesados en el modelo - Personas con problemas de salud mental o en riesgo de exclusión social
	Relación entre la información disponible de las CAFs y financiadores actuales	Dependiendo del ámbito de actuación del financiador se valora la expansión de las CAFs en Cataluña, Europa o por el resto del mundo.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Expansión de la metodología de las CAFs
	Sector de actividad de las CAFs	Microfinanzas; Educación Financiera; Redes Sociales; Inmigración.

Jeromo Aguado: Por un mundo rural vivo. Universidad Rural Paulo Freire .
Amayuelas (Palencia)

Para invertir el dramático proceso de despoblación del campo en España, convirtiendo el mundo rural en un escenario de nuevas oportunidades, Jeromo ha puesto en marcha un modelo concreto, eficaz y viable de revitalización de las zonas rurales y en concreto de las pequeñas poblaciones.

El mundo rural en España está agonizando por la falta de puestos de trabajo y de oportunidades económicas y sociales, haciendo casi imposible la supervivencia personal y profesional de los más de 900.000 pequeños productores existentes hoy en día en España. Los municipios de menos de 2.000 habitantes, que ocupan aproximadamente el 70% del territorio del país, representan más del 60% de los municipios existentes y en ellos la juventud escasea, superando la edad media de estos lugares los 65 años. En conjunto la población que habita en este amplio territorio no supera los 2 millones de habitantes.

Hace algunos años Jeromo comenzó a experimentar con la idea de recuperar un pueblo semi-abandonado en Tierra de Campos convirtiendo en poco tiempo el municipio de Amayuelas de Abajo (Palencia) en un "banco de pruebas" de emprendimientos económicos viables. Su modelo se basa en el apoyo pequeños productores, aprovechando los conocimientos y recursos de cada lugar, y utilizando la tecnología necesaria para una producción eficiente y medioambientalmente sostenible. A día de hoy Amayuelas ha lanzado 22 experiencias – económicas, sociales y culturales – sostenibles tanto financiera como medioambientalmente, en ámbitos tales como el de la agricultura y la ganadería ecológica, la bioconstrucción, la recuperación de semillas autóctonas...etc. Jeromo ha hecho posible que Amayuelas mantenga su diversidad medioambiental y cultural recuperando las tradiciones y el conocimiento existente en su comarca, que estaba siendo olvidado.

Para extender el modelo más allá de Amayuelas, y para inspirar, formar y atraer gente a iniciativas y comunidades similares, Jeromo está promoviendo la creación la "Red de Universidades Rurales Paulo Freire" (URPF). Poniendo en red iniciativas similares a Amayuelas, la URPF quiere ofrecer formación a personas que viven o quieren vivir en el campo, inculcando la necesidad de modelos sostenibles no sólo en su dimensión económica, sino también en la social y medioambiental.

Jeromo está ofreciendo una alternativa real a la emigración a las grandes ciudades, haciendo de la vida en el campo una propuesta atractiva y al alcance de las personas que desean vivir en los pueblos, convirtiendo ejemplos reales de desarrollo rural en las mejores herramientas pedagógicas, haciendo de la formación un instrumento eficaz al servicio del desarrollo sostenible del mundo rural.

Jeromo ha desarrollado un modelo de desarrollo rural basado en la creación de micro-emprendimientos económicos viables y medioambientalmente sostenibles, utilizando estas mismas iniciativas como recursos educativos para que otras personas interesadas en la conservación de un mundo rural vivo puedan aprender de sus éxitos, fracasos, principios y metodologías. Se trata de una aproximación al desarrollo basada en las experiencias y la participación de la comunidad, como única manera de darle la vuelta a la situación de decadencia social y económica del mundo rural en España.

El modelo que propone Jeromo está basado en 3 elementos: en primer lugar el principio de cualquier iniciativa de desarrollo rural debe estar basado en la creación de emprendimientos económicos viables que permitan sobrevivir a las personas que quieren vivir en el campo. Estas iniciativas deben ser respetuosas con el medio ambiente, y deben buscar constantemente la diversidad económica. El segundo elemento del modelo, es una estrategia continua de investigación conectada con cada iniciativa, entendiendo la investigación como algo que va más allá del concepto científico y/o académico: se trata de rescatar el conocimiento tradicional y las prácticas que los habitantes del mundo rural han mantenido a lo largo de los años, conjugándolas con los avances técnicos y tecnológicos que tenemos al alcance de la mano hoy en día. El círculo se cierra con un tercer elemento que es la vocación de compartir los resultados de las iniciativas y de la investigación, a través de actividades educativas, dirigidas a gente interesada en vivir en el mundo rural.

Jeromo Aguado	Indicadores	Resultados
Por un mundo rural vivo	Indicadores de impacto que se emplean	Número de URPFs creadas; número de beneficiarios; número de personas que deciden vivir en el ámbito rural.
Ciudad: Amayuelas (Palencia)	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	12 ciudades españolas
	Resultados de la gestión del proyecto	9 URPFs; 5.500 beneficiarios y usuarios; 22 experiencias económico, sociales y culturales.
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Pequeños productores y personas sensibilizadas con el mundo rural
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Réplica del modelo; innovación del proyecto
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Expansión del proyecto.
	Sector de actividad del proyecto	Desarrollo rural y educativo

Antonio García Domínguez: Por la igualdad de género incluyendo a los hombres. Asociación de Hombres por la Igualdad de Género (AHIGE) . Málaga

A pesar de la igualdad legal entre hombres y mujeres, la sociedad de facto no es igualitaria. La desigualdad entre hombres y mujeres en las sociedades actuales tiene su origen en los procesos de socialización sexista, establecidos en todos los países y culturas del mundo, aunque exteriorizados de manera diferente, que determinan gran parte de las posiciones, actitudes y conductas que desarrollamos como individuos en la sociedad.

Para conseguir una sociedad realmente igualitaria, donde el género no sea motivo de discriminación, Antonio está trabajando para modificar el modelo masculino imperante.

Antonio está convencido de que para conseguir una igualdad verdadera no se puede dejar fuera de este esfuerzo a los hombres, que conforman casi la mitad de la población. Por ello, está promoviendo la creación de un movimiento de hombres por la igualdad de género que favorezca que sean los mismos hombres los que se replanteen esta realidad, den los pasos necesarios para su transformación interna y asuman su responsabilidad en la construcción de una sociedad en la que hombres y mujeres convivan en igualdad.

Antonio ha puesto en marcha un modelo de intervención con hombres que incluye el apoyo a la creación de grupos, el trabajo con jóvenes, la producción de herramientas y materiales y el desarrollo de acciones de sensibilización. Para llevar a cabo su trabajo fundó en Málaga la Asociación de Hombres por la Igualdad de Género (AHIGE), primera organización en España trabajando con este enfoque. AHIGE está sentando las bases para la creación de un movimiento social que cumpla con dos objetivos fundamentales: sacar este proceso de cambio y reflexión de los hombres del ámbito privado a la esfera pública y convertirse en una red de referencia que ofrezca nuevos modelos de masculinidad a los hombres y especialmente a los jóvenes, que actualmente no tienen referentes positivos para el cambio.

Al igual que han funcionado históricamente otros movimientos como el ecologista o el feminista, Antonio está organizando el colectivo ya sensibilizado (que calcula en un 5-10% de la población masculina) para que sea la "punta de lanza" del movimiento, el altavoz y el portavoz. Una minoría concienciada, organizada y con un discurso coherente actúa como "palanca" del resto de la sociedad, haciendo que el mensaje de la igualdad cale poco a poco en el inconsciente colectivo y especialmente entre los hombres.

A través de estas acciones Antonio está también destacando los enormes beneficios que una sociedad igualitaria puede aportar a los hombres, y no sólo a las mujeres, eliminando así esa sensación de "pérdida" que actualmente sienten muchos hombres cuando se habla de construir una sociedad en igualdad.

En el último Plan de Acción contra la Discriminación de Género, la Comisión Europea ha incluido una línea de actuación con hombres que deberán poner en marcha obligatoriamente todos los municipios de más de 20.000 habitantes de la UE en los próximos años. Para poder aprovechar esta oportunidad histórica, Antonio está realizando un importante esfuerzo de sistematización de su trabajo y de producción de los materiales necesarios para la réplica, basándose en el conocimiento adquirido a través de su experiencia de trabajo sobre el terreno en los últimos años.

Antonio entiende que el primer paso para la transformación hacia una sociedad más igualitaria tiene que ser el cambio individual de los hombres. Con este objetivo está promoviendo la creación de grupos de hombres y apoyando los ya existentes, considerando los grupos la estructura básica de organización y actuación. Los grupos de hombres son espacios de reflexión y puesta en común en los que los hombres tienen que "deconstruirse" (cambiando parte de sus valores y pautas de comportamiento) para volver a "reconstruirse" como hombres igualitarios. En los grupos se comparten y trabajan cuestiones clave como la violencia de género, la paternidad, la corresponsabilidad familiar...etc.

Antonio García Domínguez	Indicadores	Resultados
Igualdad de género incluyendo a los hombres	Indicadores de impacto que se emplean	Número de grupos de hombres promovidos; número de personas adheridas al proyecto; número de asociaciones creadas con el apoyo de la entidad; número de actuaciones públicas promovidas por la entidad;
Organización: Asociación de Hombres por la Igualdad de Género	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	8 ciudades en: Canarias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Murcia, Córdoba, Castilla La Mancha, Málaga y Cataluña.
Ciudad: Málaga	Resultados de la gestión del proyecto	
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Hombres de la sociedad española
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Réplica del proyecto tanto nacional como internacional; carácter innovador del proyecto; expansión y fortalecimiento del proyecto; entidades y organismos participantes; afección en políticas públicas;
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Afección en políticas públicas; réplica del proyecto; expansión del proyecto.
	Sector de actividad del proyecto	Social

Faustino García Zapico[3]: Otra cárcel es posible.

Unidad Terapéutica y Educativa de Villabona . Villabona (Asturias).

Faustino está cambiando el modelo de prisiones en España eliminando la subcultura carcelaria que convierte las prisiones en escuelas de delincuencia. Allí donde la ley del silencio, el enfrentamiento y la falta de confianza han sido tradicionalmente las actitudes imperantes, ahora la confianza y los valores positivos son transmitidos a través de la creación de micro-sociedades educativas cogestionadas por los internos conjuntamente con los trabajadores de la prisión, en las denominadas UTE (Unidad Terapéutica y Educativa).

Basado en el trato humano, el modelo de Faustino recrea un modelo de sociedad a pequeña escala que permite a los internos aprender a vivir y convivir como lo harían fuera de las paredes de la cárcel, creando el escenario ideal para que se de la transmisión de valores, actitudes y habilidades, imprescindibles para una reinserción satisfactoria en la sociedad.

Un aspecto clave en este nuevo modelo de prisiones es la redefinición de los dos grupos existentes en la prisión: internos y funcionarios (en especial reformulando el papel de los funcionarios de seguridad), cambiando radicalmente la relación tradicional "guardia-preso" basada en el conflicto y el enfrentamiento.

Durante los últimos diez años, Faustino y su equipo han estado refinando su modelo de transformación del sistema penitenciario, siendo cada estrategia evaluada por el equipo multidisciplinar y por los internos para adaptarla a las nuevas situaciones y circunstancias. De cara a conseguir una transformación profunda, sin vuelta atrás, y que perdure en el tiempo, Faustino está promoviendo entre otras cosas, las modificaciones legales necesarias que permitan el cambio de rol de los funcionarios de seguridad, eliminando el concepto de "guardia" dentro del sistema penitenciario y transformando el cuerpo de funcionarios de seguridad a efectos de la ley en educadores.

En las UTE, el rol de los funcionarios de seguridad es clave, ya que adquieren responsabilidad como tutores de grupos de internos en función de su preparación y nivel educativo; algo que transforma sustancialmente el papel que estos trabajadores juegan en el modelo de prisión tradicional, que limita su trabajo a mantener el orden y a hacer recuentos de los internos. Poco a poco los guardias y los internos rompen la barrera de desconfianza que había dominado sus relaciones previamente y aprenden a trabajar juntos en una dinámica de equipo, siendo ahora ambos grupos responsables de la gestión de un espacio donde es posible una vida saludable, y crean un ambiente en el que se puede dar una verdadera educación en valores y habilidades.

De la misma forma que los internos están inmersos en un constante proceso educativo, recibiendo una segunda oportunidad, la UTE les pide que "devuelvan" algo a la sociedad, prestando algunos servicios a su alcance. Una de las actividades más valoradas son las visitas de estudiantes, profesores y padres a la cárcel, en las que los internos comparten sus experiencias y su pasado, animando a los jóvenes a encontrar soluciones a sus problemas que no incluyan las drogas, el alcohol o la violencia. Hasta el momento más de 15.000 jóvenes y adolescentes han participado en este programa, consiguiendo resultados asombrosos en los que se puede

3 Emprendedor Social Senior: Se trata de emprendedores que se encuentran en una etapa avanzada en su ciclo de vida como emprendedores; que llevan ya varios años desarrollando, construyendo y redefiniendo su idea y que están en un momento de expansión y visibilidad lejos de la "fase de lanzamiento" en la que generalmente Ashoka selecciona a sus Emprendedores.

observar cómo el paso de estos jóvenes por la prisión consigue transformar la conciencia de muchos acerca de sus patrones de comportamiento, reflexionando, en muchos casos por primera vez sobre las consecuencias que algunas de sus acciones pueden llegar a tener (consumo de drogas, peleas, pequeños robos...etc.).

Los increíbles resultados que obtiene la UTE no sólo benefician a los internos, sino que a la larga influyen positivamente en la sociedad, ya que se reducen los niveles de violencia existentes mediante una disminución drástica de las tasas de reincidencia: del 40-60% en el que se sitúa la media estatal a un mero 10% en los internos que han participado en una UTE. En 2008 el modelo desarrollado por Faustino en la prisión de Villabona (Asturias) se habrá implantado en otras 12 prisiones en España al haber sido asumido como Buena Práctica por la Dirección General de Instituciones Penitenciarias del Gobierno de España.

Faustino García Zapico	Indicadores	Resultados
Otra cárcel es posible	Indicadores de impacto que se emplean	Número de cárceles donde se implanta el modelo de la UTE - Número de personas vinculadas al modelo de la UTE (profesionales e internos) - Tasa de reducción de la reincidencia - Tasa de seguridad que genera en la sociedad el modelo de la UTE - Impacto interno (seguridad para el interior de la prisión. La UTE consagra el principio de seguridad activa al resolver el problema/conflicto generando seguridad que es lo que le interesa a la sociedad).
Organización: Unidad Terapéutica y Educativa de Villabona	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Villena (Alicante), Texeiro (A Coruña), Jaén, Huelva, (Albocasser) Castellón, (Morón) Sevilla, (Extremera) Madrid, (Puerto 3) Cádiz y (Villabona) Asturias. En prueba el CIS de Murcia).
Ciudad: Asturias	Resultados de la gestión del proyecto	9 cárceles españolas con el modelo UTE implantado; 26% de reducción tasa de reincidencia; 17.000 jóvenes y adolescentes han visitado el módulo; 1.626 personas (hasta 2009) han culminado el proceso de la UTE.
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Profesionales del ámbito penitenciario y personas internas.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	No existe afección directa por ser Administración Pública.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	No existe afección directa por ser Administración Pública.
	Sector de actividad del proyecto	Educativo/terapéutico y penitenciario.

Juan Manuel Pérez "Pericles"[4]: Creando la cantera de emprendedores del futuro.

Valnalón Educa . Asturias.

Pericles está impulsando el espíritu emprendedor en la sociedad promoviendo un cambio de mentalidad y actitud de las personas. Su esfuerzo y su trabajo se centran en la creación de una nueva cultura emprendedora entre la gente joven, algo clave no sólo para la creación de nuevas oportunidades de trabajo en la economía globalizada en la que vivimos, sino también como manera de dar solución a la cantidad de retos sociales a los que se enfrenta la sociedad actual.

Basándose en su experiencia como jugador y entrenador de balonmano, Pericles sabía que para dar con una estrella deportiva no valía sólo con seleccionar a los mejores jugadores e incorporarles al equipo, sino que era necesario invertir los recursos necesarios para formar la "cantera" adecuada. De igual manera entendió que para promover una actitud y un espíritu emprendedor en la sociedad, era poco efectivo intervenir en los últimos años de formación, cuando los estudiantes ya habían decidido en la mayoría de los casos lo que querían ser o hacer con su carrera profesional, y generalmente habían adquirido una conciencia poco emprendedora. Por eso Pericles comienza la formación lo más pronto posible, incluso en la etapa infantil, convencido además del enorme potencial que se puede aprovechar en los niños y las niñas de cara a inculcar una mentalidad emprendedora, ya que es durante la infancia cuando mejor se aprende a tomar riesgos (al pensar menos en las consecuencias que un adulto).

Pericles ha integrado su modelo de "Cadena de Formación de Emprendedores" en el currículo educativo del sistema formal en Asturias y otras 11 comunidades autónomas, con el objetivo de llegar al máximo número de jóvenes, desde edades tempranas y de manera continuada en el tiempo. Su sistema de formación comienza con alumnos en los cursos preescolares y sigue hasta su entrada en el mercado laboral con un método que se construye aprovechando los conocimientos adquiridos cada año y que avanza hacia conceptos cada vez más complicados y elaborados. Desde Valnalón (marco institucional desde el que se coordinan las iniciativas educativas) se ofrece además apoyo y formación para supervisar el proceso de maduración y consolidación de los proyectos de negocio mediante una Preincubadora de Proyectos y una Incubadora de Empresas.

La Cadena de Formación de Emprendedores crea un ambiente educativo que promueve el espíritu emprendedor y además a lo largo del proceso educativo, los estudiantes aprenden que el emprendimiento es una meta alcanzable, ya que no sólo se les enseñan las habilidades técnicas necesarias para poner en marcha una empresa o negocio, sino que además los estudiantes desarrollan la confianza en si mismos para explorar nuevas ideas y tomar riesgos, en cualquier ámbito de la vida.

Desde el inicio más de 20.000 niños y adolescentes han cursado sus asignaturas, 60.000 jóvenes han participado en sus talleres de empresarios y se ha dado formación a cerca de 1.500 profesores. Empresa Joven Europea (asignatura obligatoria para los alumnos de secundaria en Asturias) ha sido reconocida como "Buena Práctica" de la Unión Europea precipitando su expansión por toda España, Europa y algunos países del resto del mundo.

4 Emprendedor Social Senior: Se trata de emprendedores que se encuentran en una etapa avanzada en su ciclo de vida como emprendedores; que llevan ya varios años desarrollando, construyendo y redefiniendo su idea y que están en un momento de expansión y visibilidad lejos de la "fase de lanzamiento" en la que generalmente Ashoka selecciona a sus Emprendedores.

Pericles está muy bien posicionado para aprovechar el momento histórico actual de apoyo decidido por parte de las administraciones públicas al emprendimiento que se está dando en España y a nivel europeo, fijando los bases de trabajo para alcanzar el objetivo marcado por la UE en la estrategia Lisboa de "convertirse en la economía más competitiva y dinámica del mundo, basada en el conocimiento e incluyendo mejor empleo, cohesión social y protegiendo el medioambiente".

José Manuel Pérez "Pericles"	Indicadores	Resultados
Creando la cantera de emprendedores del futuro	Indicadores de impacto que se emplean (ámbito educativo)	Participación del alumnado y de los centros - Participación del profesorado en dos aspectos: en las formaciones que imparten y en la implementación y desarrollo de los programas - Horas de clase dedicadas a cada programa - Crecimiento fuera de Asturias: número de centros, de cooperativas escolares, de Comunidades Autónomas y de países participantes - Evolución del número de programas con los que se trabaja - Evaluaciones anuales del alumnado y profesorado - Participación en proyectos y programas europeos emprendedores - Cooperación con otras entidades regionales, nacionales e internacionales del mundo del emprendimiento.
Organización: Valnalón Educa	Indicadores de impacto que se emplean (ámbito empresa)	Número de personas asesoradas - Sesiones realizadas - Proyectos empresariales realizados - Empresas creadas - Empleo generado - Ratio proyectos/empresas creadas - Perfil de empresas creadas - Perfil de personas que emprenden - Supervivencia de las empresas creadas - Personas emprendedoras formadas - Participación en redes empresariales
Ciudad: Asturias	Resultados de la gestión del proyecto	38.330 participantes en 2010 dentro de proyectos educativos; 675 profesores formados en 2010; 1524 profesores participantes en programas educativos en 2010;
	Número de ciudades donde se esté actuando	- España (Asturias, C. Valenciana, Galicia, Castilla León, Andalucía, Madrid, Cataluña, Castilla La Mancha, Extremadura, País Vasco, La Rioja, Cantabria, Navarra, Aragón), Europa (Francia, Inglaterra, Alemania, Portugal y Finlandia), América Latina (Colombia, Ecuador, Perú, Costa Rica, Puerto Rico y Bolivia), América del Norte (EE.UU y Canadá) y África (Marruecos, Malí y Camerún)
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Estudiantes de todas las etapas educativas y emprendedores.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Transferencia de la metodología a otras ciudades y países. Transferencia de los materiales generados y volumen de venta de los mismos. Valoraciones recogidas anualmente de alumnos y profesorado. Visibilización del proyecto. Creacion de empresas y supervivencia de las mismas. Reconocimientos a nivel nacional e internacional.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Transferencia del proyecto y creación y sostenimiento de empresas creadas.
	Sector de actividad	Educación emprendedora (Formación) - Promoción emprendedora (Empleo)

Roser Batlle: Promoviendo los valores y el compromiso social y mejorando el aprendizaje de los jóvenes. Centre Promotor d'Aprenentatge Servei . Barcelona

Charo trabaja en la promoción del compromiso social de niños y jóvenes mejorando al mismo tiempo sus resultados de aprendizaje en conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y valores morales. Para ello impulsa la metodología del aprendizaje-servicio, a través de la cual niños y jóvenes aprenden implicándose activamente en un servicio útil a la comunidad. De esta manera se unen dos objetivos prioritarios: uno, adquirir conocimientos, característico del sector educativo formal, y dos, la acción social del sector educativo no formal. Para llegar al máximo número de alumnos posibles, Charo está involucrando a organizaciones y redes educativas ya existentes, así como a las administraciones públicas y al sector privado, estableciendo alianzas entre ellas e impulsando la creación de estructuras regionales para desarrollar e implementar esta metodología, que ya se ha extendido en Cataluña y el País Vasco.

La innovación de Charo en la promoción de valores y aprendizaje en los jóvenes radica en crear un modelo de trabajo conjunto entre los sectores formales y no formales de educación, estableciendo redes de alianzas en las comunidades, elemento clave para desarrollar con éxito el aprendizaje-servicio. Además de demostrar que el aprendizaje-servicio es una metodología útil para mejorar la educación, Charo está trabajando con ambos sectores para que el valor añadido de cada uno pueda ser aplicado al otro: por un lado, reconociendo y sistematizando el valor formativo de las experiencias de servicio no formales y, por otro, destacando los beneficios educativos en la incorporación de estas experiencias a las aulas como herramienta educativa.

Finalmente, Charo está creando redes entre lo formal y no formal para que ambos adopten como práctica habitual el diseño de proyectos conjuntos en los que se aprenda a través de un servicio valioso para la comunidad.

La estrategia de expansión de su trabajo se basa en tres pilares fundamentales. Uno, la construcción de abajo-arriba, trabajando sobre las organizaciones educativas y sociales que ya existen en cada territorio, para que tracen su propio camino de implantación del aprendizaje-servicio. Segundo, conseguir la máxima pluralidad de agentes implicados, con capacidad multiplicadora y el liderazgo asumido por una organización con legitimidad y reconocimiento social. Y tercero, favorecer al máximo el intercambio de recursos, métodos y conocimientos entre las diferentes iniciativas territoriales con la finalidad, a medio plazo, de establecer una plataforma de coordinación entre ellas.

Charo parte de buenas prácticas educativas ya existentes en el sistema formal y no formal como base para fomentar el aprendizaje-servicio. De esta manera, maestros y educadores perciben esta metodología como una herramienta que fortalece sus propias experiencias pedagógicas, y no como una nueva moda pasajera.

Puesto que la metodología de aprendizaje-servicio requiere del trabajo en red de las entidades educativas formales y el mundo asociativo, Charo contribuye a crear las estructuras y herramientas necesarias que facilitan y fomentan esta colaboración. Entre ellas se encuentran la investigación y formación (estudios de campo y

cursos y talleres); la difusión y comunicación (libros, artículos monográficos, web, conferencias) y el empoderamiento de las entidades para desarrollar proyectos de aprendizaje-servicio (creación de redes, jornadas de intercambio, convocatorias de ayudas, asesoramientos, etc.)

Por otro lado, el aprendizaje-servicio es también un instrumento que favorece la cohesión social ya que estimula los valores cívicos y el compromiso de niños y jóvenes con el bienestar de la comunidad. Además, cuando esta metodología se desarrolla en entornos desfavorecidos, la juventud asume un papel activo y responsable en lugar de pasivo y dependiente de los servicios públicos.

Roser Batlle	Indicadores	Resultados
Promoviendo los valores y el compromiso social y mejorando el aprendizaje de los jóvenes	Indicadores de impacto que se emplean	Número de ciudades donde se implanta APS - Número de personas formadas en APS - Ayuntamientos y Administraciones Públicas implicadas - Redes estatales adherias - Número de universidades que promueven el APS
Organización: Centre Promotor d'Aprenentatge Servei	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	España: Cataluña, País Vasco, Valencia, Madrid, Andalucía, Galicia Castilla La Mancha, Aragón y Cantabria.
Ciudad: Barcelona	Resultados de la gestión del proyecto	272 centros educativos, 16 organizaciones sociales y de educación no formal implicadas, 3 Administraciones Públicas, 1 empresa implicada, 10 centros de formación del profesorado implicados, 7 federaciones de profesorado y centros educativos formales, 10 universidades implicadas en los grupos territoriales, 27 ayuntamientos que fomentan en sus municipios el APS, 80 profesores universitarios implicados en APS, 12 redes estatales que incorporan el APS en sus progrmas y documentos, 9 Comunidades Autónomas con iniciativas de impulso del APS, 5.385 personas formadas en APS, 12 redes , 7.853 descargas presentaciones de la web y 10.329 visitas a la web.
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Maestros, educadores, alumnos, asociaciones, técnicos y políticos de la Administración Pública y voluntariado corporativo.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Expansión del modelo, empoderamiento de entidades de cara a desarrollar proyectos de APS, difusión y comunicación e implicación de redes.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Expansión del modelo.
	Sector de actividad del proyecto	Educativo y social.

Beatriz Fadón: Demostrando la sostenibilidad y articulando el futuro de la agricultura ecológica. Red Calea ; Extremadura Sana . Extremadura.

Beatriz está contribuyendo a desarrollar un sector agroecológico sólido y viable en España. Para ello, por un lado está fortaleciendo el papel que juegan los agricultores a lo largo de toda la cadena de la industria agroecológica, desde la producción hasta la distribución y comercialización de los productos. Por otro, está articulando el sector para involucrar de forma más fluida a todos los actores, y movilizar una masa crítica que ejerza presión en los ámbitos de toma de decisión y diseño de políticas económica y ambientalmente sostenibles.

Beatriz involucra a los agricultores invitándoles a participar y contribuir en los estudios y experiencias piloto que demuestran, a menudo en sus propias fincas, cómo la agricultura ecológica puede solucionar muchos de sus problemas actuales y otros que ya están surgiendo. Beatriz atrae a nuevos agricultores a través de diferentes cursos de formación que imparte, demostrando los beneficios de las técnicas agroecológicas y ofreciendo herramientas básicas del "saber hacer" para animarles a hacer la transición de la agricultura tradicional a la agricultura ecológica.

Actualmente, la opción de producción agroecológica como alternativa viable a la agricultura tradicional se percibe con mucha reticencia por parte de los agricultores que, generalmente asocian lo ecológico con menor rentabilidad económica. Además, la oferta y demanda de productos ecológicos suele estar no sólo descompensada, (mayor demanda) sino también desconectada debido a la dispersión de los grupos de consumidores interesados y cooperativas de producción, lo cual implica mayores costes y por tanto mayores precios finales para el consumidor. A día de hoy, no hay ninguna región que sea ejemplo de la articulación de todas las piezas del sistema del sector de la agricultura ecológica que demuestre esta alternativa como algo viable para lograr un desarrollo rural sostenible.

Para hacer viable el sector agroecológico, Beatriz está centrada en construir la masa crítica de productores necesaria para devolverles el liderazgo a lo largo de toda la cadena de valor de su industria. Para ello, Beatriz está demostrando la rentabilidad de estas técnicas sostenibles de producción a través de experiencias piloto en su propia finca y en las de agricultores que todavía son bastante reticentes a hacer el cambio definitivo, pero dispuestos a experimentar a pequeña escala. Por otro lado, a través de su organización Red Calea, ofrece formación técnica específica a los agricultores que quieren reconvertir su producción hacia modelos sostenibles y les estimula a participar en los movimientos asociativos sectoriales de la región, como la Asociación Extremadura Sana, lo que les permite participar en redes de colaboración con otros profesionales y expertos como estrategia facilitadora de la resolución de problemas.

Además, parte clave de la iniciativa consiste en acompañar a los agricultores para que participen en la toma de decisiones de cada etapa del proceso de producción – incluyendo la transformación del producto, la distribución, el estudio de mercado y la venta final – en lugar de depender de los intermediarios. Este cambio no sólo incrementa los beneficios que pueden obtener por la producción, sino que además sirve para reforzar la imagen del agricultor y revalorizar su papel como una importante pieza en la cadena de producción alimentaria y protección del medio ambiente.

La viabilidad y fortalecimiento del sector agroecológico está dando como resultado una mejora importante de la calidad de vida de los productores ecológicos, que pueden reducir su dependencia del modelo de subvenciones temporales e implementar modelos de producción económicamente viables y ambientalmente sostenibles. La articulación de la industria de distribución, comercialización y venta consigue responder mejor a la demanda de productos ecológicos, facilitando el acceso del consumidor a productos de calidad y reduciendo los costes y precios finales.

Beatriz Fadón	Indicadores	Resultados
Demostrando la sostenibilidad y articulando el futuro de la agricultura ecológica	Indicadores de impacto que se emplean	Número de agricultores adheridos al proyecto; número de empresas, asociaciones y particulares adheridos; número de personas interesadas en los cursos, conferencias y jornadas; número de territorios donde se replica la metodología ecoagraria; número de redes organizadas en este ámbito;
Organización: Red Calea; Extremadura Sana	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	
Ciudad: Cáceres	Resultados de la gestión del proyecto	400 productores asesorados; 50 empresas, asociaciones y particulares integrados en el sector; 3.000 personas formadas;
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Sector agrario así como los agentes vinculados al mismo: distribuidores, comercializadores y productores.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Innovación del proyecto; número de agricultores que se adhieren al proyecto; expansión del modelo a otros territorios; trabajo con otras redes tanto nacionales como internacionales.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Innovación del proyecto y réplica del mismo al que se le une el número de agricultores que se reciclan en sus métodos de labranza.
	Sector de actividad del proyecto	Sector ecoagrario: agricultores, productores y distribuidores y comercialización.

José María Pérez "Peridis"[5]: Fomentando el empleo para jóvenes y el desarrollo local a través de la recuperación del patrimonio cultural en todo el mundo.

Escuelas Taller y Fundación Amigos del Monasterio Santa María la Real Madrid .

Aguilar de Campo (Palencia).

Peridis ha desarrollado un modelo para promover el empleo de jóvenes en riesgo de exclusión y el desarrollo local a través de la recuperación del patrimonio cultural. Para su expansión se ha basado en instituciones ya existentes. Además ha logrado la réplica del modelo en diversos países de América Latina y está trabajando para su implementación en África.

Peridis aprovecha la recuperación del patrimonio histórico como un sector desatendido y lo convierte en una oportunidad de formación y creación de empleo para jóvenes en riesgo de exclusión.

Para ello crea las Escuelas Taller donde se imparten programas de formación de uno a dos años de duración con maestros artesanos. Los alumnos aplican directamente sus aprendizajes en prácticas reales de restauración de monumentos, sitios históricos y culturales, cobrando así un sueldo por desarrollar un trabajo y aprender un oficio para integrarse mejor en el mundo laboral.

El modelo de expansión de Peridis se basó en las instituciones ya existentes en España (el Instituto Nacional de Empleo) y con los fondos que ya estaban designados a los subsidios de desempleo (que en su modelo se convierten en un sueldo por un trabajo real). Esto permitió una rápida y sólida implementación de las Escuelas Taller en todo el territorio español.

Peridis comenzó la réplica del modelo de Escuelas Taller en América Latina y actualmente está centrado en África, para los que está diseñando ajustes a las necesidades locales: mejora de viviendas en barrios, centros urbanos, servicios de limpieza, etc.

Las Escuelas Taller, presentes no sólo en España sino también en 17 países de América Latina, han formado a más de 500.000 jóvenes que hoy se han integrado mejor en la sociedad, gracias al oficio que han aprendido y a la formación complementaria que se desarrolla en las Escuelas Taller: trabajo en equipo, disciplina, etc. Estos jóvenes además han conseguido un puesto de trabajo transformándose en ciudadanos activos de la sociedad con un papel relevante para sus comunidades: mantener el orgullo por su patrimonio histórico y cultural, lo cual supone una fuente de autoestima y valoración, con todo lo que eso conlleva.

Peridis promueve el desarrollo basado en las necesidades locales ligando los lugares, la gente y su historia. Está convencido que el orgullo por la cultura y los sitios históricos pueden desencadenar la creatividad y captar la energía de jóvenes en todo el mundo.

En 1994 Peridis creó la Fundación Santa María la Real para promover el patrimonio como elemento clave para el desarrollo de la economía local. La fundación ofrece formación para la creación de empresas basadas en sitios históricos, tradiciones y cultura. Los cursos enfatizan la creatividad y el conocimiento de historia y arte. Los participantes pueden, por ejemplo, recuperar una casa antigua para reconvertirla en hotel o restaurante. A día

5 Emprendedor Social Senior: Se trata de emprendedores que se encuentran en una etapa avanzada en su ciclo de vida como emprendedores; que llevan ya varios años desarrollando, construyendo y redefiniendo su idea y que están en un momento de expansión y visibilidad lejos de la "fase de lanzamiento" en la que generalmente Ashoka selecciona a sus Emprendedores.

de hoy la fundación cuenta con 200 empleados desarrollando diversos programas para formar estudiantes, investigar nuevas tecnologías de restauración y sensibilizar a la gente sobre el patrimonio nacional a través de series de televisión y otros medios de comunicación. Además, la fundación alberga una red de artesanos de oficios que son una fuente importante de formadores para las Escuelas Taller.

José María Pérez "Peridis"	Indicadores	Resultados
Fomentando el empleo para jóvenes y el desarrollo local a través de la recuperación del patrimonio cultural en todo el mundo	Indicadores de impacto que se emplean	Número de escuelas taller; número de formadores implicados; número de publicaciones editadas; número de ciudades y países en los que se replica el modelo; número de alumnos formados; número de alumnos insertados laboralmente;
Organización: Escuelas Taller y Fundación Amigos del Monasterio Santa María la Real Madrid	Resultados de la gestión del proyecto	500.000 alumnos formados; 80% insertados laboralmente; 60.000 formadores implicados.
Ciudad: Palencia	Número de ciudades donde se esté actuando	Toda España y 17 países de América Latina
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	- Tercera Edad; Alumnos en edad escolar y universitarios; Desempleados; Educadores
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Expansión del modelo de escuelas taller; transferencia de las publicaciones editadas; número de alumnos y formadores implicados; número de escuelas taller llevadas a cabo.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Réplica del modelo; comunicación y visibilidad del proyecto; implicación del sector educativo y afección sobre el mismo.
	Sector de actividad	- Formación y empleo

Jordi Pietx: Fomentando acuerdos innovadores para la protección y conservación del territorio. Red de Custodia del Territorio . Barcelona.

Jordi está creando nuevos mecanismos de conservación del territorio en España que posibilitan que, más allá de administraciones públicas, sean los propietarios particulares, los ayuntamientos y la sociedad civil en general quienes puedan ejercer activamente su responsabilidad de conservar la tierra y su biodiversidad. Para ello Jordi está creando y adaptando conceptos como la custodia del territorio al contexto español, diseñando herramientas técnicas, jurídicas y de participación para poder aplicarlos y está levantando la infraestructura de red donde todos los actores interesados confluyen y actúan.

La custodia del territorio permite que propietarios individuales y entidades locales se impliquen y colaboren firmando acuerdos voluntarios en los que ceden la gestión de la tierra a organizaciones ciudadanas creadas para conservarla. Con la creación y adaptación de mecanismos como éste al contexto español, Jordi ha configurado una estructura que permite que la participación civil, de organizaciones ciudadanas y propietarios en la conservación del medioambiente, sea una opción atractiva, efectiva y respaldada por herramientas legales que se están creando específicamente para ello. La custodia se presenta como una oportunidad de participación activa para la conservación del territorio, que genera gran interés entre personas y entidades acostumbradas a modelos clásicos de participación pasiva o reactiva en la conservación.

Para la implementación de la custodia del territorio Jordi ha creado una red autonómica de actores que congrega propietarios, organizaciones ciudadanas conservacionistas, la administración pública en diferentes niveles y empresas del sector privado. El efecto de red que ha resultado está atrayendo a entidades que antes no se habían considerado agentes de conservación del territorio. Dos ejemplos notables son los municipios y grupos de empresarios de actividades que incluyen la extracción de minerales.

El impacto de la iniciativa de Jordi abarca diferentes ámbitos. Por un lado, impulsa un cambio de mentalidad en la sociedad que es imprescindible para generar un ambiente favorable a cambios sistémicos de largo plazo: la necesidad de liderazgo y participación activa de toda la población en la conservación del territorio. Es además un ejemplo exitoso de soluciones efectivas a problemas ambientales en los que típicamente la responsabilidad está dispersa en un número muy elevado de actores, lo cual dificulta la creación de incentivos para que se aborde.

Además, la red está congregando una masa crítica capaz de impulsar propuestas a la administración para incluir la custodia del territorio como una figura reconocida en los planes oficiales de conservación. En diciembre de 2008 la red autonómica abarca 145 organizaciones y Jordi está apoyando la creación de nuevas redes en otras comunidades autónomas con la visión de contar con un foro nacional dedicado a hacer de la custodia una realidad en el territorio español y más allá.

Adicionalmente, Jordi está contribuyendo al fortalecimiento y profesionalización del sector de la conservación, y sus diferentes actores –administraciones públicas, propietarios, organizaciones de la sociedad civil, etc. – situándolos en el centro de las negociaciones y decisiones de conservación, a través de un marco legal habilitado y estructurado, así como facilitando las oportunidades de intercambio de experiencias y conocimientos.

Jordi visualiza una federación de redes regionales en toda España con fuertes vínculos internacionales, creando una sinergia que traerá profundos cambios estructurales y que proporcionarán a la sociedad la oportunidad de participar permanentemente en la custodia del territorio. Su estrategia es primero construir un modelo estable en Cataluña – su región natal – que incluye a actores clave de otras regiones españolas que están aprendiendo de esta experiencia para crear su propia red regional. Al profundizar y extender los vínculos en un área, ayuda a otras regiones a hacer lo mismo, conduciendo gradualmente un cambio nacional. De hecho, la red catalana aprobó en 2007 un ambicioso plan de expansión a cuatro años, que se abrirá a nuevas comunidades autónomas y nuevos países con los que ha estado construyendo consenso poco a poco. En paralelo, Jordi ha contribuido a la creación de un foro informal a nivel nacional que agrupa a las redes autonómicas creadas más recientemente. En el contexto internacional, la red de Jordi está involucrándose con otras organizaciones y plataformas interesadas en la custodia del territorio en otros países como América Latina, Italia y la República Checa, además de los vínculos que ya tiene con organizaciones en Estados Unidos y Canadá.

Jordi Pietx	Indicadores	Resultados
Fomentando acuerdos innovadores para la protección y conservación del territorio	Indicadores de impacto que se emplean	Número de asesoramientos; número de asistentes a actividades formativas; número de acuerdos establecidos; número de miembros de la Red; número de redes internacionales colaboradoras; número de acciones institucionales impulsadas.
Organización: Red de Custodia del Territorio	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	38 comarcas en Cataluña
Ciudad: Vic (Barcelona)	Resultados de la gestión del proyecto	130 entidades; 1.336 acuerdos de custodia; 270 acuerdos; 150 contactos internacionales; 292.746,96 hectáreas custodiadas; 390 asesoramientos a iniciativas; 213 acciones institucionales de impulso legislativo; 2.400 asistentes a actividades formativas; 47 actividades formativas;
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Asociaciones y fundaciones; administraciones locales; propietarios y organizaciones vinculadas a la propiedad y la actividad económica y administraciones generales e instituciones públicas.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Impacto del proyecto; réplica de la metodología en otros territorios; conservación de territorios; ampliación y crecimiento de la red; Calidad del trabajo; visibilidad mediática; Contribución a objetivos en políticas públicas.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Innovación del proyecto; conservación y mantenimiento de los territorios; Representatividad sectorial.
	Sector de actividad del proyecto	Biodiversidad y cultura

Narcís Vives: Involucrando a profesores y alumnos en poderosas herramientas de aprendizaje colectivo. Atlas de la Diversidad . Barcelona.

Narcís está facilitando un cambio educativo hacia metodologías participativas de aprendizaje mediante la aplicación de tecnologías innovadoras en las aulas, convirtiendo a los profesores en facilitadores y a los estudiantes en los principales protagonistas de su propio aprendizaje. Para ello Narcís se centra primero en formar al profesorado en nuevas tecnologías y, lo que es más importante, en apoyarlo con herramientas para que las apliquen en las clases. Con ello Narcís consigue que profesor y alumno experimenten los beneficios en el aprendizaje derivados de un cambio metodológico catalizado por las nuevas tecnologías. Además, está fomentando redes colaborativas de trabajo entre países europeos y de América Latina. El modelo planteado por Narcís permite grandes economías de escala, con un recurso simple, barato y de largo alcance. 4.000 centros y 50.000 estudiantes ya han experimentado su nuevo paradigma educativo a través de su plataforma online, Atlas de la Diversidad.

Narcís ofrece a estudiantes alrededor del mundo la oportunidad de aprender de forma participativa a través de nuevas tecnologías aprovechando las oportunidades de la sociedad de la información, definida por contenidos compartidos e individualizados que pueden ser consultados fácilmente. Para ello, ha creado una plataforma online, Atlas de la Diversidad que ofrece a profesores y alumnos aplicaciones tecnológicas innovadoras que les permiten aplicar nuevas metodologías de enseñanza donde ambos, profesor y alumno, ejercen un papel activo. Esto provoca dinámicas en las aulas que mejoran y profundizan la experiencia de aprendizaje de los jóvenes.

Narcís ha identificado que los profesores son el colectivo clave que hay que movilizar para implementar con éxito cualquier programa que pretenda impactar a un número significativo de estudiantes. Por eso, la primera acción de su iniciativa es formar tecnológicamente a los profesores y vincularles con el apoyo local que necesitan para adoptar formas nuevas y más efectivas de enseñar.

La plataforma Atlas de la Diversidad está diseñada para que sea aplicable a cualquier asignatura del currículo educativo, desde la geografía hasta las matemáticas. Los estudiantes se organizan en equipos para investigar un tema, compilar y subir sus hallazgos a la plataforma. A través de los trabajos que desarrollan con esta herramienta los estudiantes aprenden a manejar una base global de conocimiento y a construir partes importantes de su propio contenido educativo. Además, a través del Atlas, intercambian información y la discuten con estudiantes alrededor del mundo. Al hacer del aprendizaje una experiencia dinámica y de construcción conjunta entre alumnos y profesores, Narcís está contribuyendo a dotar a la educación actual de relevancia en la era moderna de la información globalizada.

Consciente de que normalmente son los profesores, y no los estudiantes, los más reticentes al uso de nuevas tecnologías – y por tanto metodologías más participativas –, Narcís decidió centrarse en el colectivo docente. Para ello, les proporciona la formación y las herramientas necesarias para aplicar las nuevas tecnologías en clase y fomentar así un cambio de metodología de enseñanza.

Los cursos de formación que ha diseñado Narcís se basan en el uso de nuevas tecnologías y están asociados a su práctica inmediata para que el profesor pruebe las herramientas disponibles con sus propios alumnos. Es en ese momento cuando el profesor experimenta la efectividad de estas tecnologías como herramienta para implementar otras metodologías de enseñanza. Ahora el profesor cuenta con incentivos reales y probados para el cambio metodológico.

Narcís ha encontrado que, una vez que los profesores experimentan una nueva forma de enseñar y ven resultados inmediatos – estudiantes motivados y dispuestos a trabajar – adaptan rápidamente los nuevos principios de enseñanza a otras asignaturas y proyectos. La formación de los profesores también es el medio para compartir y poner en común nuevas metodologías y formas de enseñar. La página web recoge estas experiencias de las que ya hay más de 5.000, permitiendo a profesores y alumnos, no sólo compartir sus aprendizajes, sino también utilizar otros materiales valiosos y fomentar vínculos entre ellos.

Narcís, al explorar nuevas posibilidades de involucrar e ilusionar a los niños, adolescentes y jóvenes en el aprendizaje y la comunicación, tiene en mente adaptar nueva tecnología punta para usos educativos.

Narcís Vives	Indicadores	Resultados
Involucrando a profesores y alumnos en poderosas herramientas de aprendizaje colectivo	Indicadores de impacto que se emplean	Número de profesores formados en el uso de nuevas metodologías y tecnologías; número de escuelas que aplican las nuevas tecnologías y participan dela red; número de cursos de formación impartidos; número de países donde se replica la metodología.
Organización: Atlas de la Diversidad	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	22 países
Ciudad: Barcelona	Resultados de la gestión del proyecto	4.000 profesores; 5 redes educativas replicando la metodología; 50.000 alumnos empleando la metodología; 1.400 centros educativos;
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Profesores y alumnos de diferentes niveles educativos
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Vinculación con redes de trabajo colaborativo; expansión del modelo y metodología; innovación de la metodología; eficacia del proyecto;
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Expansión y réplica de la metodología; innovación tecnológico-educativa.
	Sector de actividad del proyecto	Educativo

Rodrigo Aguirre de Cárcer: Una nueva fuente de financiación para el sector ciudadano tendiendo puentes con empresas. SocialBid . Madrid

SocialBid ayuda a las organizaciones ciudadanas a financiar sus proyectos a través de la venta en Internet de productos y servicios donados por empresas y particulares. Su misión es reunir a organizaciones sociales, donantes y compradores alrededor de un mercado solidario de donativos en especie e incentivar la participación ofreciendo beneficios concretos para cada parte implicada.

Con el proyecto pionero de SocialBid, Rodrigo está dando acceso a las organizaciones ciudadanas a una nueva fuente de financiación y colaboración con el sector privado, al ampliar la base de productos donados y de compradores, frente a las ventas benéficas tradicionales. Lo ha hecho creando un mercado permanente basado en Internet que forma un círculo virtuoso en el que todos los actores que lo integran salen beneficiados.

Por un lado, este mercado permite que empresas y particulares contribuyan a causas sociales a través de donaciones en especie de todo tipo: ordenadores portátiles, noches de hotel o cenas con famosos que una vez dentro del mercado de SocialBid se convierten en alimentos, hospitales, o viviendas. A los donantes les interesa esta vía de colaboración principalmente por ser menos costosa que la donación en efectivo y por ofrecer una mayor visibilidad asociada (potenciación de marca).

Por otro lado, SocialBid ofrece una gran tienda online donde comprar artículos de todo tipo donde además, los compradores son conscientes de que los fondos obtenidos con su compra van destinados a una causa social concreta. Ofreciendo un amplio abanico de productos a precios rebajados y con un servicio comparable al de los mayores vendedores de Internet, Rodrigo ha abierto el comercio solidario a un espectro más amplio de compradores.

Por último, las ONG salen beneficiadas de este intercambio tanto a nivel de financiación como de visibilidad para difundir su actividad entre una base mayor del sector ciudadano. Además, esta vía de colaboración entre individuos, empresas y organizaciones sociales permite la formación de nuevas colaboraciones de otra índole, ya sea a través del voluntariado, el patrocinio, etc.

Rodrigo está formando una masa crítica de organizaciones, individuos y empresas en España, consolidando el modelo antes de lanzar sus planes de expansión internacional de la mano de las organizaciones de ámbito internacional con las que colabora.

SocialBid trabaja ya con más de 45 organizaciones sociales, entre las cuales se encuentran las principales del país, y es un actor reconocido en el Tercer Sector español. En sus primeros 18 meses de actividad ha gestionado más de 8.000 subastas de productos y servicios donados por alrededor de 180 empresas y famosos, recaudando más de 400.000 € de nueva financiación para las ONG. De cara a los compradores,

SocialBid ha servido a más de 6.500 clientes únicos, 99,8% de los cuales han valorado su experiencia de compra como positiva. Por último, SocialBid ha conseguido una amplia visibilidad para las organizaciones beneficiarias así como para los donantes, habiendo aparecido en los principales medios de comunicación del país. A raíz de las donaciones en especie, las ONG han creado nuevas relaciones de colaboración con empresas (patrocinios, etc.) así como con el sector ciudadano (socios, voluntarios).

Rodrigo Aguirre	Indicadores	Resultados
Una nueva fuente de financiación para el sector ciudadano tendiendo puentes con empresas	Indicadores de impacto que se emplean	Número de ONGs beneficiarias; número de empresas y famosos donantes, € recaudados para las ONG, visibilidad de nuestras campañas (GRPs)
Organización: SocialBid	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Estado español
	Resultados de la gestión del proyecto	50 ONGs beneficiarias; 10.000 subastas; 250 colaboradores; 25.000 clientes; 600.000E de financiación;
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Organizaciones ciudadanas
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Innovación del proyecto; nivel de repercusión mediática del proyecto;
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Innovación del proyecto; nivel de repercusión mediática del proyecto;
	Sector de actividad del proyecto	Social

Pau Llop: Construyendo el periodismo del mañana con ciudadanos y periodistas. Bottup . Madrid.

Pau está creando un nuevo modelo periodístico basado en la participación de la ciudadanía para recuperar la relevancia social de las noticias de actualidad sin renunciar al rigor y a la calidad de la información. Bottup.com, su organización, se plantea como un portal de noticias basado en una red social, que da como resultado un medio de comunicación relevante, dinámico y con amplia participación ciudadana, pero con altos estándares de calidad. A diferencia de otras iniciativas de periodismo ciudadano el modelo de Pau involucra a periodistas profesionales como editores y organizadores de los periodistas ciudadanos. De esta colaboración profesional-ciudadana no sólo resulta un portal de noticias de calidad, donde cada cual decide qué le resulta importante, sino que también provoca un proceso de alfabetización mediática para todos los participantes en la iniciativa, quienes además tienen a su disposición materiales específicos para su formación.

Pau ha creado una red social alrededor de un portal de noticias que permite:

1. Devolver el protagonismo a la ciudadanía: es quien decide lo que se cubre y la que investiga, produce y consume la noticia.
2. Reducir los costes de producción de las noticias: son los ciudadanos y ciudadanas, generalmente más cercanos al lugar de los hechos que un periodista profesional, los que crean las noticias.
3. Mantener la calidad de la información: Pau ha creado una red de periodistas profesionales que se encargan de verificar y contrastar las informaciones, convirtiéndolas en profesionales.
4. Organizar la audiencia en torno a temáticas y geografías específicas.
5. Desarrollar el espíritu crítico ciudadano y el conocimiento del proceso informativo.

Pau ha desarrollado Bottup, una plataforma online que en apariencia se asemeja a una plataforma digital de noticias pero que además combina aspectos de redes sociales como Facebook o MySpace. En Bottup, los lectores interesados pueden tener su propia ficha o perfil que recoge sus temas de interés, qué artículos ha escrito, qué valoración han obtenido, etc. De esta manera se facilita la interacción entre ciudadanos/periodistas abriendo el horizonte hacia una gran variedad de temáticas desde una perspectiva local, cercana y relevante para el lector.

La plataforma permite a los periodistas ciudadanos pre-publicar sus noticias, que luego son contrastadas, revisadas y editadas por una red de periodistas profesionales que mantienen el estándar de calidad de las noticias. Una vez publicadas, otros usuarios pueden dar seguimiento, completar y contrastar la información, alargando el periodo de vida de la noticia.

La organización de la propia plataforma es importantísima. Se crean grupos temáticos o geográficos con los miembros más activos de la red, se organizan tutoriales que permiten mejorar la calidad de las contribuciones de todos los usuarios, etc.

La plataforma Bottup, aún en fase piloto, ya tiene más de 1.000 periodistas ciudadanos y unas 40-60.000 visitas individuales al mes. La expansión de Bottup se basará en una mejora de la tecnología disponible, la incorporación de periodistas profesionales a la comunidad que contribuyan a manejar el efecto red y la generación de ingresos para la sostenibilidad de la plataforma.

Con Bottup Pau está ofreciendo una alternativa al modelo periodístico tradicional que responde al derecho fundamental de informar y mantenerse informado con productos de calidad, respondiendo a las demandas reales de la ciudadanía.

Pau Llop	Indicadores	Resultados
Construyendo el periodismo del mañana con ciudadanos y periodistas	Indicadores de impacto que se emplean	Número de periodistas ciudadanos participantes; número de visitas individuales; número de artículos recibidos;
Organización: Bottup	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Es un proyecto global dirigido a todos los usuarios hispanohablantes del mundo. Proporción: 78% españoles, 20% latinoamericanos, 2% de otros países
	Resultados de la gestión del proyecto	1.598 periodistas ciudadanos; de 40-60 mil visitas individuales al mes; Número de artículos recibidos (más de 5.500 desde inicio (30-1-2007), de ellos unos 4.700 publicados, 1.545 de ellos el último año)
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	El conjunto de la sociedad, pero sobre todo: personas activistas, ámbito universitario, ONGs, estudiantes de periodismo, periodistas profesionales
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Innovación del proyecto; nivel de implicación de la ciudadanía, réplica del proyecto a otros territorios internacionales; capacidad de expansión del proyecto.
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Innovación del proyecto.
	Sector de actividad del proyecto	Información, noticias

Albert Jovell: Haciendo de los pacientes los protagonistas del sistema de salud.

Foro Español de los Pacientes ; Universidad de los Pacientes . Barcelona.

Albert está redirigiendo el enfoque del sistema de Salud Pública hacia los pacientes para asegurar una atención integral y de calidad. A través de una serie de iniciativas interconectadas, Albert está proporcionando los foros adecuados para que los pacientes – los que más saben sobre su enfermedad – participen de manera activa en los procesos de toma de decisiones sobre su salud. Además, Albert está proporcionando a las personas enfermas las herramientas necesarias para entender aspectos esenciales de sus enfermedades y los tratamientos disponibles y ofrece formación para que tomen el control sobre su enfermedad y ayuden a otros a hacer lo mismo.

En paralelo está trabajando con profesionales de la salud y de las administraciones públicas para demostrar los beneficios que tiene sobre la salud y el propio sistema sanitario que los pacientes asuman un papel más activo en el tratamiento de sus enfermedades.

Democratización del sistema público de salud a través de la inclusión de los pacientes en la toma de decisiones Los sistemas públicos de salud mejoran su eficacia y eficiencia si incorporan la visión de los pacientes sobre sus necesidades en los procesos de toma de decisiones. Para conseguir que exista una representación de pacientes en estos procedimientos, Albert ha impulsado la creación del Foro Español de los Pacientes (FEP), la única organización transversal en España para la promoción y defensa de los derechos de los pacientes y su participación en el gobierno de los organismos de salud.

La FEP, a nivel estatal, y sus delegaciones autonómicas, permiten cohesionar a las asociaciones de pacientes y generar la masa crítica necesaria para establecer alianzas tanto con las autoridades sanitarias como con los colectivos profesionales de la salud, a medida que el traspaso de funciones en material sanitaria desde las administraciones hacia la sociedad civil siga avanzando.

Poniendo a los pacientes al frente de su proceso de tratamiento y recuperación. Por otro lado, Albert ha creado la Universidad de los Pacientes (UP), que apoya a las personas enfermas y sus familiares tanto en el ámbito de la información (haciéndola accesible y clara a la vez que manteniendo el rigor clínico), la formación y la investigación social. A través de la UP los pacientes crónicos, familiares y asistentes tienen la posibilidad de hacerse "expertos" en sus enfermedades y así no sólo mejorar su salud diaria, sino ayudar a otros a hacer lo mismo.

En España hay unos 15 millones de pacientes crónicos. Si bien existen organizaciones relacionadas con enfermedades específicas, no existía ninguna organización que representara el hecho de ser paciente. Por otro lado, en la era digital, cada vez son más los pacientes que recurren a fuentes diversas de información, no siempre rigurosas y fiables.

A través del Foro Español de los Pacientes y de la Universidad de los Pacientes, Albert está permitiendo la democratización de la sanidad pública, y mejorando la experiencia de las personas con su enfermedad y su tratamiento.

Albert Jovell	Indicadores	Resultados
Haciendo de los pacientes los protagonistas del sistema de salud	Indicadores de impacto que se emplean	Número de asociaciones adheridas al proyecto; número de aulas de información y formación disponibles; número de socios adheridos al proyecto.
Organización: Foro español de los pacientes; Universidad de los pacientes.	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	En todo el territorio español.
	Resultados de la gestión del proyecto	1.086 asociaciones adheridas; 797.201 socios adheridos; 13 proyectos de investigación; 12 actos organizados; 28 aulas de información y formación;
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Organizaciones de pacientes.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Capacidad de innovación del proyecto; réplica del proyecto en otros territorios;
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Capacidad de innovación del proyecto; réplica del proyecto en otros territorios;
	Sector de actividad del proyecto	Sanidad

Andrés Martínez: Telemedicina en áreas rurales de países en desarrollo.

Enlace Hispanoamericano de Salud (EHAS). Madrid.

Andrés está adaptando tecnologías de telecomunicación para mejorar la eficiencia de los sistemas de salud pública en zonas rurales de países en vías de desarrollo. Para ello ha empleado redes inalámbricas de larga distancia que permiten una comunicación continua y directa entre personal técnico sanitario y médicos profesionales, mejorando la calidad de la atención a los pacientes y reduciendo al mismo tiempo los costes.

Andrés está abaratando el coste de las infraestructuras de comunicación y transmisión de datos (vs. Tecnologías satelitales con elevado coste de operación y bajo ancho de banda) y ha creado redes inalámbricas de comunicación entre los puestos y centros de salud (WiFi para larga distancia) que mejoran drásticamente la eficiencia y eficacia de la atención sanitaria. Estas redes permiten:

- Consultar posibles diagnósticos y tratamientos con el médico de referencia sin necesidad de desplazamientos (donde antes no se podía realizar ni una llamada telefónica).
- Intercambiar en tiempo real datos de vigilancia epidemiológica, clave para actuaciones de prevención (en lugar de tener que llevar la documentación físicamente largas distancias y en un formato difícil de procesar).
- La formación virtual del personal técnico en puestos de salud remotos (solucionando el sentimiento de aislamiento y soledad profesional y así reduciendo el elevado nivel de rotación de personal).

Para que la implantación de estos sistemas sea lo más exitosa y sostenible posible, Andrés ha seguido diferentes estrategias que empoderan a las comunidades locales para que dirijan y coordinen la implementación de estas redes y la formación de los usuarios. Por un lado está coordinando a todas las disciplinas implicadas - desde la medicina hasta la ingeniería de telecomunicación - para abrir nuevas vías de investigación universitaria (UPM y URJC en Madrid con PUCP, UniCauca, UTPL en Hispanoamérica) centradas en la adaptación de tecnologías a los contextos locales y no únicamente el desarrollo de tecnologías punteras para países desarrollados como se venía haciendo. Por otro lado trabaja con técnicos de salud y médicos, que ahora pueden ejercer mejor su rol dentro del sistema de salud, para que tengan acceso a mayores y mejores recursos de consulta y formación. Por último implica a las administraciones locales que ven en estas redes de comunicación una gran oportunidad de desarrollo de otras aplicaciones para la educación, el comercio, la comunicación personal, etc.

Este modelo de intervención en salud basado en redes de comunicación moderna, se ha implementado ya en más de 170 centros y puestos de salud en Perú, Ecuador, Colombia y Cuba, mejorando la atención médica de más de 150.000 personas.

Tal es la efectividad demostrada, que son los propios Departamentos y Estados los que están dispuestos a invertir en la implantación de estos sistemas. El departamento de Loreto en Perú ya lo está haciendo y Andrés está trabajando para consolidar el sistema en el resto de América Latina y así poder expandir este modelo a Asia y África.

Andrés Martínez	Indicadores	Resultados
Telemedicina en áreas rurales de países en desarrollo	Indicadores de impacto que se emplean	Número de centros adheridos al proyecto; número de personal sanitario adherido y formado en la metodología; número de personas sobre las que se incide a través de este proyecto.
Organización: Fundación EHAS (enlace Hispano Americano de Salud)	Número de ciudades y países con el proyecto en funcionamiento actualmente	Perú, Colombia, Ecuador y Cuba
	Resultados de la gestión del proyecto	170 establecimientos de salud con sistemas EHAS; 400 personal sanitario formado en el uso y mantenimiento de los sistemas EHAS; 150.000 personas sobre las que incide el proyecto; 60 ingenieros de países en desarrollo formados para lograr el efecto multiplicador en otros países.
	Grupos de interés relevantes para el proyecto	Personal de atención de establecimientos rurales del Ministerio de Salud de cada país; los Gobiernos regionales; las universidades de países en desarrollo con titulaciones relacionadas con las TIC.
	Relación entre la información disponible del proyecto y financiadores actuales	Por su orientación con los Objetivos del Milenio (reducción de la morbi-mortalidad materno-infantil); por su capacidad de réplica; por su potencial innovador y de aprovechamiento de capacidades locales (diseñando tecnología apropiada)
	Relación directa y vinculante del ingreso actual con algún/s parámetro/s	Impacto en la salud y capacidad de réplica en otras zonas del país u otros países en desarrollo
	Sector de actividad del proyecto	Salud y Telecomunicaciones

SELECCIÓN DE LOS TRES EMPRENDEDORES SOCIALES A ANALIZAR CON LA METODOLOGÍA ELEGIDA

VALOR SOCIAL

SELECCIÓN DE LOS TRES EMPRENDEDORES SOCIALES A ANALIZAR CON LA METODOLOGÍA ELEGIDA

Una vez se han expuesto las iniciativas emprendedoras reconocidas desde la Fundación Ashoka España y mostradas las matrices de los impactos cuantificados que dan muestra de sus respectivas evoluciones a lo largo de su implementación, hemos procedido a seleccionar tres que, tal y como hemos citado al inicio del presente punto, serán debidamente analizadas, como siguiente paso en la investigación tras la elaboración del presente informe, a través de la metodología elegida para ello y que surge a su vez, de los diferentes estudios que se han llevado a cabo a lo largo de este proyecto.

Así pues, los tres emprendedores sociales seleccionados para el posterior análisis metodológico han sido:

* Jean Claude Rodríguez-Ferrera que a través de las CAFs (Comunidades Autofinanciadas) ayuda a diferentes comunidades a cubrir sus necesidades básicas de financiación, consiguiendo que estos colectivos se beneficien de una red relacional de apoyos y aprovechen a su vez su fuerza como grupo para demostrar su importancia económica y social.

* José Manuel Pérez "Pericles" que a través de Valnalón Educa está impulsando el espíritu emprendedor en la sociedad promoviendo un cambio de mentalidad y actitud en las personas. Su esfuerzo y su trabajo se centran en la creación de una nueva cultura emprendedora entre los jóvenes, algo clave no sólo para la creación de nuevas oportunidades de trabajo en la economía globalizada, sino también como manera de dar solución a la cantidad de retos sociales a los que se enfrenta la sociedad actual.

* José María Pérez "Peridis" que a través de las Escuelas Taller está desarrollando un modelo para promover el empleo de jóvenes en riesgo de exclusión y el desarrollo local a través de la recuperación del patrimonio cultural.

Lógicamente, la selección de estos tres emprendimientos no se ha llevado a cabo al azar pese a ser cierto por otra parte que, muchos de los emprendedores citados en el punto anterior ofrecen igualmente una serie de indicadores que los posicionan en igualdad de condiciones para ser analizados metodológicamente. Pese a ello y dados los plazos para la realización del presente proyecto las razones por las cuáles se han seleccionado estos tres emprendimientos son fundamentalmente:

- Prospección internacional de los proyectos.
- Abarcan diversos ámbitos de actuación bien diferenciados pero que a su vez se complementan como son: cohesión social y ámbito financiero, formación para el emprendimiento y formación para el empleo.
- Participación activa del sector empresarial.
- Participación activa y progresiva de las Administraciones Públicas.
- Fuentes de financiación tanto públicas como privadas.
- Réplica de los proyectos a nivel estatal ampliamente consolidada e instaurada.
- Diversidad de los colectivos a los cuáles van dirigidos sus proyectos.
- Preocupación y predisposición a la hora de estructurar la información de sus proyectos de cara a realizar los análisis de SROI en este proyecto.

Se ha considerado que contemplar, dentro de los proyectos llevados a cabo por estos tres emprendedores sociales, los puntos anteriormente citados posibilita disponer de mayores datos y elementos a ser trabajados a través de la metodología seleccionada en este informe. Se trata de puntos que facilitan la recogida de diversa, variada y gran información, algo que si bien pudiera ser un hándicap en primera instancia, consideramos que aporta riqueza y fiabilidad a la metodología y a los resultados que se obtengan en dicha medición.

Algunos de estos elementos pueden identificarse en otros emprendimientos sociales de Ashoka España pero es cierto por otra parte, que en estos tres confluyen la mayor parte de los mismos de forma semejante y amplia. Por último es importante resaltar que en estos tres casos, actualmente ya existe y se manifiesta una clara preocupación y predisposición para estructurar la información inherente en sus proyectos de cara a posibilitar análisis SROI.

EJEMPLOS DE MEDICIÓN DE EMPRENDEDORES SOCIALES DE ÁMBITO INTERNACIONAL

VALOR SOCIAL

EJEMPLOS DE MEDICIÓN DE EMPRENDEDORES SOCIALES A NIVEL INTERNACIONAL

A lo largo de este punto pasaremos a presentar diferentes proyectos de Emprendedores Sociales que, a nivel internacional, aplican actualmente metodologías de medición del valor social.

MARTHA ISABEL RUÍZ CORZO (PATY)

Proyecto de Sierra Gorda en Querétaro (México). Emprendedora Social de Ashoka en 1995.

Paty y el equipo del Grupo Ecológico Sierra Gorda, I.A.P. están transformando proyectos en proyectos sostenibles por medio del desarrollo del mercado global para productos ecológicos y servicios ambientales de la región montañosa de Querétaro, México. Con métodos innovadores, está diversificando las posibilidades de ingreso para regiones rurales a través de prácticas sustentables de agricultura como la reforestación, carpintería con madera de nuevo crecimiento, y negocios de comida gourmet. Paty está ayudando a la gente a trabajar y utilizar de manera sustentable los recursos naturales, lo que ha llevado a crear un movimiento social de base enfocado directamente a la población más pobre de la región. Utilizando educación y capacitación comunitaria para sensibilizar a la población y a las autoridades sobre el medio ambiente, recursos naturales, biodiversidad, cambio climático y extinción de especies, Paty está cambiando la conciencia medioambiental en la región.

Impacto del proyecto

- Mejora en las condiciones físicas que alberga a la biodiversidad

  • Incremento de la vegetación dentro y fuera de las zonas núcleo de la Reserva: 6.500 hectáreas.

  • Reducción de 24,9% de la fragmentación de la vegetación alrededor de las zonas protegidas.

  • Incremento en el bosque en las áreas de influencia de las zonas núcleo: 19.592 hectáreas incrementadas.

  • Una nueva Reserva de la Biosfera Decretada- Reserva de la Biosfera Sierra Gorda de Guanajuato- que protegerá 236. 882 hectáreas adicionales en el estado vecino, decreto del 2 de febrero de 2007.

- Reducción de las amenazas a la biodiversidad

  • 66,4% de residentes entrevistados reportan reducción en la cacería ilegal; solo 4,6% reportan incremento.

  • 51,2% de habitantes entrevistados reportan reducción en tala clandestina; solo 10% reportan un incremento.

  • 75% de reducción de la presencia de ganado en zonas núcleo.

  • Administración y operación en 100 centros de acopio de materiales reciclables en 2007.

- Mejora para el desarrollo sustentable

  • Incremento en comunidades e individuos beneficiados con actividades productivas sustentables: 108 comunidades, 1.443 beneficiarios directos y 8.658 indirectos en 2006.

  • Incremento del ingreso anual de actividades sustentables (aprox. 510.149 USD)

• Se imparte educación en 113 escuelas de 59 poblaciones y comunidades y se atiende a 18.000 estudiantes anualmente.

•224 comités comunitarios y grupos de trabajo involucrados en la conservación y uso sustentable de los recursos naturales en 2006.

• Incremento en inversión pública anual orientada al desarrollo sustentable y la conservación (más de 9.5 millones de dólares en 2005)

• Construcción y mejora de rellenos sanitarios que benefician a 51.124 personas.

• Restauración de cuencas que proveen agua a 300.000 personas.

- Otros logros importantes

Apertura del Centro Sierra Gorda, un centro de capacitación sustentables que ofrece capacitación de primer nivel a diferentes niveles de audiencia.

Apertura de un Corredor Ecoturístico, con siete sitios ecoturísticos pertenecientes y operados por comunidades locales.

Inicio de la transferencia del programa de educación ambiental a maestros locales y la transferencia del programa de saneamiento comunitario hacia las autoridades municipales.

Implementación del programa de Paso por Servicios Ambientales, incluyendo la incursión al mercado voluntario internacional para la venta de créditos de reducción de emisores de reforestaciones.

Formación de 22 Ecoclubes en la Reserva integrados por niños y jóvenes de diversas edades comprometidos con el trabajo por la Sierra Gorda.

Dentro del Proyecto Sierra Gorda, "Conservación de la Biodiversidad en la Reserva de la Biosfera Sierra Gorda", hay tres componentes principales de la medición de impactos y del retorno social de la inversión. Dicho proyecto fue financiado por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF por sus siglas en inglés) del 2001 al 2008 y los indicadores de impacto fueron elaborados desde el año 2004 al 2005.

El marco lógico empleado se basa en una herramienta para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos, basada en resultados y cuyos puntos elementales son:

- Objetivo de Desarrollo:

Biodiversidad globalmente significativa que será conservada y aprovechada en una manera sustentable por los involucrados.

- Objetivo:

Asegurar la conservación y usos sustentables de la biodiversidad de importancia global en las 11 áreas núcleo de la Reserva de la Biosfera Sierra Gorda.

- Resultados

1. Infraestructura fortalecida para el manejo de la Reserva.
2. Realización de diagnósticos de políticas públicas y de la línea de base ecológica y socioeconómica.
3. Implementación de una planeación y manejo adaptativo y participativo de la Reserva.
4. Aseguramiento de la sustentabilidad financiera para el manejo de la Reserva.

5. Desarrollo de opciones alternativas de producción compatibles con la biodiversidad y sustentables, y su demostración en las zonas de amortiguamiento y áreas de influencia de la Reserva.
6. Realización de una campaña de educación ambiental y sensibilización pública.

Las actividades que se llevaron a cabo en el proyecto fueron:

1. Diseñar y construir facilidades de interpretación medioambiental.
2. Instalar un sistema de monitoreo hidroclimatológico.
3. Mantener la red de investigadores vinculados con la RBSG.
4. Monitorear restauración de cuencas.
5. Proteger y rehabilitar cuencas claves.
6. Realizar actividades básicas de conservación y protección de la biodiversidad en las áreas de influencia de las 5 zonas núcleo.

Según el proyecto se determinó que un buen indicador debe:

- Ser posible de evidenciar mediante pruebas cualitativas y cuantitativas (Verificable operativamente).
- Estar respaldado por fuentes de información confiables.
- Ser definido lo más llano y simple, sin demeritar su calidad (práctico).
- Estar alineado a medir lo que se desea medir.
- Considerar la medición de lo importante e imperativo, no de lo mundano y operacional.
- Debe estar respaldado por objetivos claros y precisos.
- Ser totalmente objetivo e independiente.
- Ser lo más económicos posibles.
- Probarse constantemente para medir su efectividad y posibles ajustes.
- Haber alguien que los monitoree constantemente.

Los indicadores que se emplearon en el proyecto fueron tanto cuantitativos como cualitativos de cara a evidenciar el avance en el cumplimiento de una actividad, resultado u objetivo; proporcionan la base para un monitoreo y evaluación, muestran de manera precisa los avances más relevantes y establecen parámetros para medir el cumplimiento del objetivo de una acción o proyecto.

El método de medición de los indicadores se llevó a cabo en 4 pasos:

1. Indicador básico: Más estudiantes y mejor preparados.
2. Adicionar cantidad ¿Cuánto?: El número de graduados incrementado de 5.000 a 14.000
3. Adicionar calidad ¿Qué clase de cambio?: El número de graduados en secundaria de las familias de menores ingresos de los municipios seleccionados incrementado de 5.000 a 14.000.
4. Adicionar tiempo ¿Para cuándo?: El número de graduados de secundaria de las familias con menos ingresos de los municipios seleccionados incrementado de 5.000 a 14.000 por año comenzando en el 2° año del proyecto.

Por otro lado los resultados que se obtuvieron determinaron que:

- Énfasis en indicadores de impacto en vez de indicadores de proceso.
- Decisión de utilizar indicadores de proceso también.
- Énfasis en amenazas a la biodiversidad.
- Línea base es el estatus del indicador antes de iniciar el proyecto.

Tras la elaboración del proyecto y valoradas todas y cada una de las acciones que se llevaron a cabo en el mismo se concluyó que los beneficios así como las dificultades detectadas fueron:

- Se amplió la gama de indicadores y valores.
- Nueva herramienta para comunicar los valores del proyecto.
- Donantes e inversionistas responden positivamente a la metodología.
- Dificultad de análisis retrospectivo.
- Workbooks difícil de utilizar.
- Temporada de análisis (fin de año) fue difícil.
- Por su tamaño, difícil de manejar.
- Dificultades con la línea de base.
- No se está utilizando para manejo adaptativo.
- Algunos componentes no han sido muy útiles.
- Todavía falta medir muchos intangibles.
- Todavía falta monetizar más impactos.

En conclusión, y dentro del proyecto de Sierra Gorda, se continúa buscando una metodología propia para emprendedores sociales que capture factores de éxito y más intangibles.

VALOR SOCIAL

DANIEL BURITICÁ.

Recojo : Por una Colombia en manos de los jóvenes. Colombia.

Joven emprendedor se graduó en el colegio Gimnasio Campestre de Bogotá y realizó estudios en la Rochelle (Francia) y Vancouver (Canadá) potenciando el inglés y francés, idiomas que junto con el portugués habla fluidamente.

Fundador y presidente de la Red Colombiana de Jóvenes "Recojo", la primera red de jóvenes emprendedores sociales del país y con la cual ha llevado el mensaje de una juventud socialmente responsable a más de 9 países. Juntos con su corporación creó el campamento de verano Bakongo, el cuál potencia líderes sociales y el primer programa de emprendimiento social para colegios Cielo a Tierra. Su labor ha sido resaltada por medios masivos nacionales e internacional como Caracol Televisión, Periódico El Tiempo, Periódico La Reforma de México, The Independent en Inglaterra, entre otros. Seleccionado por la Revista Shock como uno de los 15 jóvenes visionarios de Colombia.

Gracias al trabajo de la Red Colombiana de Jóvenes "Recojo" les fue otorgado el reconocimiento Vida Voluntaria Plena 2007 en la categoría juvenil por parte de la Internacional Association for Volunteer Efforts "IA VE".

Daniel se graduó como Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana y le fue otorgada mención de honor a su trabajo de grado titulado "Creación de la Red Colombiana de Jóvenes/Recojo". Recientemente fue merecedor de una beca por el Phoenix Institute gracias a la cuál se encuentra cursando una especialización de estudios sociales, políticos y económicos avanzados en la universidad de Notre Dame en Estados Unidos.

Además fue escogido para representar a los jóvenes voluntarios del mundo en la junta directiva de ·IA VE", organización internacional con miembros en más de 70 países de todas las regiones y cuyo fin es promover, fortalecer y celebrar el desarrollo voluntario a nivel global. Embajador de Colombia en One Young World cumbre anual de jóvenes líderes de más de 100 países promovida por Kofi Annan, el Nobel de la Paz Desmond Tutu, el creador de Live 8 Bob Geldof, entre otros. Actualmente es considerado uno de los conferenciantes internacionales más jóvenes del país.

Entre sus presentaciones se cuenta la junta directiva de Bavaria con inversionistas internacionales, el 18.o Taller Nacional de Campamentos en Caracas (Venezuela) con la presencia de más de 1.400 jóvenes y recientemente ha sido invitado a compartir experiencia en la 21a Conferencia Mundial de Voluntariado de IA VE en Singapur. Miembro activo de la Fundación "Yo creo" en Colombia y gerente de la firma Francisco Buriticá abogados consultores.

"La Red Colombiana de Jóvenes RECOJO realizó un proyecto titulado "Retorno social a la inversión. Medición y Evaluación de impacto" que plantea una metodología de medición de impacto social, contribuyendo a la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo social. Incorpora las metodología SROI, *Retorno Social a la Inversión y Measuring Impact* como una herramienta para medir, entender y valorar monetariamente el impacto social de un proyecto, fortaleciendo los instrumentos puramente cualitativos empleados hasta el momento en la medición de este tipo de impacto.

Para validar estas metodologías, se presentó el proyecto de la Corporación Red Colombiana de Jóvenes, Recojo, como caso estudio con el fin de introducir nuevos proyectos y condiciones de la realidad social colombiana. Además, se realizó una breve revisión a la metodología de evaluación tradicional basada en el análisis costo beneficio. El resultado final de dicha metodología fue el coeficiente SROI, el cual indica el nivel de retorno o ¨capital social¨ generado por el proyecto en términos monetarios por cada peso invertido. Este coeficiente o rentabilidad social del proyecto, puede ser empleado para presentar los resultados a todos sus grupos de interés, partiendo desde sus ejecutores hasta el gobierno, y como estrategia para atraer nuevos inversionistas. En resumen, en la siguiente metodología se determinó cuál es la información relevante y la forma de exponerla más funcional para la toma de decisiones, que tenga en cuenta, por una parte, la calidad y la probabilidad de éxito intrínseca a cada proyecto (coherencia interna); y por otra, la previsión de su impacto en el contexto general en que se ejecute.

Como ya se ha dicho en puntos anteriores, uno de los mayores desafíos que plantea la gestión de proyectos e iniciativas sociales, es poder conocer su impacto real sobre la comunidad y si se alcanzan o no los resultados deseados sobre la misma. Para esto es necesario identificar herramientas de medición y evaluación que indiquen de manera objetiva cuál es su capacidad de construcción de valor social. La literatura ha desarrollado diversas metodologías para intentar resolver este interrogante desde el campo de la Evaluación Social y Económica de Proyectos de Inversión, midiendo con éxito impactos económicos de proyectos sociales, pero encontrándose con limitaciones importantes a la hora de medir su *impacto o "valor social"*.

La *corporación Red Colombiana de Jóvenes, Recojo* es una organización social colombiana que se ha encontrado con limitaciones a la hora de medir cuantitativamente el resultado e impacto de sus proyectos sociales. Con este proyecto Recojo pretendía desarrollar la metodología Retorno Social a la Inversión (*SROI*), y la metodología *Measuring Impact* como herramientas útiles para lograr una buena aproximación a la medición del impacto social generado por los proyectos sociales de *Recojo*. De manera importante, la evaluación social integral de proyectos y la metodología SROI, permite determinar el grado de alcance ante los resultados esperados, su impacto directo e indirecto y la cuantificación del *retorno social* sobre la base de inversión.

La metodología *SROI se desarrolló* a partir de un análisis tradicional de costo- beneficio y su enfoque permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan estos un valor económico o no. Su contribución es importante para organizaciones sociales que quieran mostrar el proceso de generación de valor social de sus proyectos, generando indicadores sociales "monetizables" y un coeficiente que indica cuánto valor social en términos monetarios se crea por cada peso invertido.

Para desarrollar la metodología, se utilizó un proyecto social de *Recojo*, Bakongo, como ejemplo y caso de estudio para presentar sus alcances, contribuciones y posibles limitaciones. Bakongo es un campamento de verano que le da jóvenes universitarios la oportunidad de vivir el reto de hacer algo diferente para ayudar construir un mundo mejor. Cada año el equipo Bakongo se reúne, con un grupo de niños vulnerables de nuestra sociedad, a experimentar una semana llena de emociones, amistad, magia y aprendizajes.
El campamento nace por la iniciativa de Recojo, que cumpliendo con los objetivos para los que fue creada y junto a los grupos pertenecientes a la red en el 2006, decide organizar una semana de trabajo social en los llanos orientales denominada "Semana del joven llanero". En su primera versión, junio de 2006, la "Semana del joven llanero" fue organizada por la Fundación Mi Sueño es Colombia y contó con el apoyo de los voluntarios de Recojo. En diciembre de 2007 se realizó la segunda versión, en la cual, no solamente se vieron beneficiados los niños del llano sino que, gracias al trabajo en red generado por Recojo, 10 niños de escasos recursos de Bogotá tuvieron la oportunidad de conocer el llano y disfrutar de una semana mágica en compañía de los voluntarios de la red. De esta última vivencia, nace la idea de iniciar un proceso de aprendizaje dirigido a niños y jóvenes dentro de un formato de campamento de verano. Actualmente jóvenes universitarios de 4 países diferentes han vivido la experiencia BAKONGO y beneficiado a cientos de niños.

Los objetivos del campamento Bakongo son:

- OBJETIVO GENERAL

  Crear un proceso de aprendizaje, basado en las herramientas de educación al aire libre, que permita formar valores en niños de bajos recursos económicos y fomentar que los jóvenes se conviertan en agentes de cambio.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS
  - Crear un espacio de crecimiento personal y formación de valores
  - Fortalecer capacidades de liderazgo social en los participantes.
  - Fortalecer la participación ciudadana de los jóvenes a través de la vinculación en proyectos sociales
  - Crear conciencia social hacia sectores vulnerable

Es fundamental para llevar a cabo una buena medición del impacto de los proyectos, identificar los perfiles de las personas beneficiarias del proyecto. Así, en el caso del campamento Bakongo, se pueden identificar dos públicos objetivo. Uno es un grupo de 20 niños entre 7 y 14 años de estratos 1 y 2 (Dentro del proyecto son denominados Bakonguianitos). El otro, es un grupo de 20 jóvenes universitarios o profesionales entre los 18 y 27 años, de estratos 5 y 6 (dentro del proyecto son denominados Bakonguianos). Es importante mencionar que para el análisis de impacto correspondiente a los objetivos especificados en el numeral anterior, la población objetivo fue el segundo grupo, es decir el grupo denominado Bakonguianos.

Una vez identificado el perfil de las personas destinatarias del proyecto y que fueron objeto de medición, los pasos que se siguieron en dicho estudio fueron:

1. Definir las variables de medición de Impacto Social: Para el campamento Bakongo, se quiso estimar el cambio en las siguientes variables de impacto (ciertas habilidades de los participantes), después de la ejecución del proyecto.

* Variables de impacto a medir:

-Habilidades de Liderazgo. (Y1)

-Interacción Voluntaria con la Sociedad o Participación Ciudadana. (Y2)

* Indicadores de Gestión y Metas de Impacto después de la ejecución Campamento Bakongo.

Para cada objetivo específico se establecen los siguientes indicadores de gestión y metas de impacto una vez se haya ejecutado el campamento Bakongo.

2. Seleccionar las fuentes de información. Para obtener la información necesaria para establecer los indicadores de impacto y hacer la medición de impacto, se realizaron 60 encuestas a los participantes y beneficiarios del proyecto (el total de la población que ha participado en las tres versiones del proyecto) y 60 encuestas a un grupo de control (personas que no participaron en el proyecto). Dado que estas encuestas capturan elementos cualitativos, de percepción de impacto del proyecto en los participantes, se hicieron escalas de 1 a 5 que permitieran darle un valor cuantitativo a las variables de impacto a medir.

3. Identificación de la estrategia de financiamiento. Para la ejecución del campamento Bakongo, se emplea una estrategia de financiamiento basada en lo siguiente: utilización de recursos propios de la Red Colombiana de Jóvenes, Recojo, donaciones en especie de personas naturales o empresas (productos físicos, materiales, comida etc), donaciones en dinero de personas naturales o empresas, patrocinio empresas (la corporación les puede otorgar a las empresas que hagan donaciones certificados tributarios para disminución de impuestos).

4. Estimación y valoración de impacto esperado. Para estimar el impacto se tomaron las metas de impacto establecidas para cada una de las variables que se intentan medir. Para su valoración monetaria se realizan los siguientes supuestos:

•Número de horas anuales promedio por persona de participación proyectos sociales de las personas que participaron en Bakongo.

•Número de horas anuales promedio por persona de participación proyectos sociales que no participaron en Bakongo.

•Los indicadores principales se agruparon en dos variables; liderazgo y Participación en Proyectos Sociales. Para Cada una de las variables se estableció una proxy financiera (lo que ahorraría cada participante por ir a Bakongo, si quisiera obtener en otras partes los mismos beneficios).

Tras la realización del estudio dentro del campamento Bakongo y los resultados obtenidos, se determinó que la metodología SROI posibilita capturar en términos monetarios el retorno social a la inversión y que es así mismo, una excelente herramienta para medir impacto social y ponerlo en términos de retorno a la inversión.

Por otra parte, también se demostró que esta metodología permite capturar el impacto o ¨capital social¨ generado por proyectos que en un principio no plantean beneficios económicos y fácilmente medibles. Características de la organización social, tales como la confianza, las normas, el trabajo en equipo y el liderazgo, pueden aumentar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas y por lo tanto deben ser cuantificadas. En las tres fases de la metodología, formulación del proyecto, programación y evaluación, se incorporan estas características de impacto social como posibilidades de desarrollo personal y social.

Más aún, en buena medida esta visión anticipada de los efectos directos e indirectos, previstos y no previstos de un determinado proyecto se nutre de una experiencia de evaluaciones anteriores, pero también un adecuado conocimiento de los actores y del contexto social involucrado puede facilitar esta predicción. Además, permite capturar el surgimiento de efectos no esperados como resultado de la ejecución del proyecto y aunque es imposible la predicción directa de todos los efectos que determinado proyecto puede desencadenar, la metodología SROI plantea a priori todos aquellos que de alguna manera puedan preverse.

Por último se identifica que la evaluación debe ser un proceso continuo que comienza desde el momento en que el proyecto se inicia, a fin de ir controlando el logro de resultados, los impactos no esperados sobre la población objetivo o sobre otras, y el proceso mismo del proyecto.

ASHOKA ALEMANIA

Formulario elaborado junto a Pricewaterhouse como herramienta de medición del impacto/seguimiento de Felows de Ashoka.

El formulario estándar para organizaciones sociales es un proyecto común de entre otras las siguientes organizaciones:

- •Ashoka
- •Bonventure
- •Auridis
- •Pricewaterhouse
- •Schwab Foundation for social entrepreneurship

Dicho formulario contiene la siguiente estructura:

1. Introducción: Breve presentación del sector del proyecto y, si es necesario, una breve referencia a importantes acontecimientos actuales.
2. Objeto del formulario: Perspectiva global del tema a tratar y quién es el contacto para las encuestas.
3. Estructura de la organización y del equipo: Un enfoque global sobre las asociaciones participantes y las personas responsables de las mismas.
4. Problema social y estrategias: Definir el sector del proyecto, los problemas sociales, un análisis de las causas y las propuestas de solución. Teniendo en consideración las cifras y los datos por actualizar, este modelo se cambia de un año para otro sólo si hay nuevos acontecimientos y/o un cambio en el enfoque. Exposición del campo temático, del problema social, del análisis de las causas y del posible método de resolución. Este módulo cambia – aparte de la actualización de números y datos – de año en año sólo cuando se dan nuevos conocimientos y/o cuando cambia la orientación estratégica.
5. Efectos positivos para la sociedad: Exposición de los resultados y los efectos en la sociedad. Hay que actualizar estos datos cada año.
6. Organizaciones participantes: Una presentación detallada de la/s organización/es que participan en el proyecto (por ejemplo, la estructura jurídica, el número de trabajadores). Hay que actualizar este información de año en año.
7. Planificación y enfoque global: Exposición de los objetivos para el año siguiente así como las oportunidades y los riesgos actuales. Aquí se da una previsión sobre una posible evolución, que puede cambiar de año en año.
8. Financiación: Cálculo de entradas y gastos y la situación patrimonial. En esta sección se puede adjuntar el balance disponible o utilizar el esquema propuesto. Exposición de la cuenta de ingresos y gastos así como de la situación patrimonial. En esta parte pueden integrar su informe financiero existente o utilizar el modelo propuesto. Este módulo se podrá actualizar con regularidad.

En este punto presentaremos un caso particular de STUDENTADVISE que ha sido objeto de medición a través de esta herramienta con el objeto de identificar más claramente los elementos que la configuran. La estructura de dicho formulario recoge los siguientes puntos:

1. Introducción: Breve presentación del sector del proyecto y, si es necesario, una breve referencia a importantes acontecimientos actuales.

StudentAdvise es una organización de gestión y capacitación profesional, con sede en Berlín, que forma estudiantes como futuros formadores y que actúa de intermediaria para escolares que, normalmente, provienen de familias inmigrantes. Los estudiantes trabajan como voluntarios y las familias pagan una cantidad mínima en concepto de tasa de gestión. La principal actividad que StudentAdvise lleva a cabo es una oferta de atención particular a largo plazo que puede ser ampliada, si así se desea, con otras actividades, como el apoyo para la realización de los deberes escolares en casa, la preparación de trabajos de clase y exámenes, y asesoramiento para la decisión de continuar, bien en la universidad, bien con las diferentes salidas de la formación profesional. La oferta de servicios de StudentAdvise está apoyada a través de la estrecha colaboración con universidades, por un lado, y de escuelas, por otro. Mientras los estudiantes trabajan de manera voluntaria, las universidades se hacen cargo de los costes de los seminarios para la capacitación profesional y talleres de preparación, así como de los costes de los muchos desplazamientos de los estudiantes. Las escuelas, por su parte, ponen sus instalaciones a disposición.

StudentAdvice pone en práctica esta ambición con el Sistema de gestión de la calidad "Calidad como proceso" de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). La organización debe, a través de la gestión de calidad, ser incluida dentro de los procesos de aprendizaje y desarrollo. De ahí que se exija tanto el aprendizaje a un nivel individual como de equipo y que se impulsen los cambios dentro de la propia institución. Como instrumentos para la determinación de sus resultados sirve tanto la propia evaluación como las consultas frecuentes a participantes y socios de los proyectos. Esto asegura que las experiencias de su trabajo, tanto las positivas como las negativas salgan reflejadas.

2. Objeto del formulario: Perspectiva global del tema a tratar y quién es el contacto para las encuestas.
StudentAdvice se centra en ofrecer clases particulares gratuitas dirigidas a estudiantes que no consiguen afrontar el nivel de trabajo de la escuela ya que se les exige demasiado y genera además una insuficiente preparación para el mundo del trabajo. Estas clases están dirigidas sobre todo a inmigrantes y a estudiantes de las familias no instruidas. Los objetivos que se proponen alcanzar son una mejora del rendimiento escolar, un mejor ambiente de aprendizaje y una tasa mayor de éxito escolar. El campo temático de actuación es la formación e investigación para estudios sociales y de integración.

La persona responsable del proyecto y contacto principal es Leila Asman, fundadora y directora general de StudentAdvice S.R.L.

3. Estructura de la organización y del equipo: Un enfoque global sobre las asociaciones participantes y las personas responsables de las mismas.
La persona de mayor relevancia de StudentAdvice S.R.L. es la fundadora y directora general Leila Asman. Leila Asman proviene de una familia humilde, y se dio cuenta muy temprano de la importancia de la educación en cuanto hija de inmigrantes ya que tuvo continuas dificultades en la escuela. Con el apoyo de unos amigos estudiantes del barrio, logró sacar el diploma al segundo intento y se matriculó en Pedagogía. Ya durante sus estudios, comenzó a dar clases de apoyo a estudiantes de secundaria y de la universidad. Aquí experimentó cómo la más mínima ayuda podía mejorar considerablemente el rendimiento. Como parte de un proyecto de su universidad sobre el coaching surgió finalmente la idea de StudentAdvice. Está licenciada en Pedagogía Social y ha tenido hasta el 2004 en calidad de coordinadora de educación de los estudiantes en Berlín, varias clases de apoyo y programas de coaching para los estudiantes antes de fundar StudentAdvice S.R.L , a finales de 2007, y en marzo del 2008 se convierte en su principal campo de actividad.

Asociaciones participantes:

- Start Social, Land der Ideen: ayuda financiera, coaching de apoyo y desarrollo de la idea
- IBFS (asociación intercultural de formación para estudiantes): intercambio de experiencias y de contactos

4. Problema social y estrategias: Definir el sector del proyecto, los problemas sociales, un análisis de las causas y las propuestas de solución. Teniendo en consideración las cifras y los datos por actualizar, este modelo se cambia de un año para otro sólo si hay nuevos acontecimientos y/o un cambio en el enfoque. Exposición del campo temático, del problema social, del análisis de las causas y del posible método de resolución. Este módulo cambia – aparte de la actualización de números y datos – de año en año sólo cuando se dan nuevos conocimientos y/o cuando cambia la orientación estratégica.

Muchos alumnos y alumnas que no llegan al grado de bachiller y no se inscriben en la universidad no fracasan por falta de habilidades o de ganas, sino porque en comparación con sus compañeros reciben menos apoyo y asesoramiento de expertos en cuestiones de educación. Al reducir el período de escolaridad obligatoria a los doce años el temario se ha hecho más denso. Muchos estudiantes, que no consiguen abarcar solos las metas tan altas propuestas por la escuela, en la mayorías de los casos reciben el apoyo de sus padres - tanto en términos de motivación como en los aspectos prácticos, por ejemplo, la financiación de clases de apoyo, viajes de instrucción, etc. Los niños de familias que no pueden apoyarles – personalmente y/o económicamente - están claramente desfavorecidos. Los afectados son, sobre todo, las familias no instruidas y las familias inmigrantes, de las cuales no se espera la cooperación de los padres que para el éxito académico es a menudo imprescindible.

Como resultado, muchos estudiantes que tienen la capacidad para acabar los estudios no llegan a concluirlos y no se matriculan en la universidad. De esta manera en un futuro, quedarán excluidos de los trabajos altamente cualificados. En segundo lugar, también se reduce significativamente sus posibilidades debido al número limitado de oportunidades con el que cuentan.

Como consecuencia, el estudio PISA 2000 identificó a Alemania como el país con la menor permeabilidad social para los estratos con bajos niveles de educación.

En particular, la compresión del plan de estudios relacionada a la reducción a ocho años de la escuela secundaria, ha dado lugar a una sobrecarga de trabajo para los estudiantes y los padres. Dos horas de deberes para los estudiantes ya es algo común - y además, después de una jornada escolar que acaba a las 17:30. Según la última encuesta de la Asociación de Padres, aproximadamente el 75% de los padres de estudiantes de los países miembros del G8, perciben las altas pretensiones de la escuela como "dañinas para la vida familiar." Además, los informes PISA de los años 2001-2008, indican que el contexto social determina en gran medida la educación de un niño y su rendimiento escolar. Emblemático es, por tanto, que en Alemania sólo alrededor de un 36% de estudiantes empiece la universidad. La tendencia va incluso hacia una disminución, y para los alumnos de familias inmigrantes es particularmente difícil: En Alemania, aproximadamente un niño de cada tres tiene origen inmigrante y la mitad de ellos, no tiene títulos académicos o como, máximo tienen un título de formación profesional. El grado de bachiller lo consigue sólo un 11%.

Las anteriores propuestas sobre este tipo de problema se concentran en su mayoría en una oferta de clases particulares muy caras ofrecidas por empresas comerciales como la ZGS S.R.L. o el Studienkreis S.R.L. que la mayoría de los afectados no se pueden permitir. Si bien hay varios programas oficiales de tutoría gratuitos para los jóvenes con problemas como Buddy eV, Big Brother Big Sisters Deutschland, Die Komplizen e.V. o Die Joblinge GAG, sus enfoques no cuentan con los inmigrantes que se quedan excluidos de un concreto apoyo escolar. Otros programas educativos como Opstapje o HIPPY , al contrario, se dedican al campo de la primera infancia y logran llegar, debido al alto coste, sólo a un número limitado de familias y hasta la fecha no ofrecen ningún apoyo a las familias con niños en las escuelas secundarias.

5. Efectos positivos para la sociedad: Exposición de los resultados y los efectos en la sociedad. Hay que actualizar estos datos cada año.
A través del compromiso voluntario de los estudiantes y la atención personalizada de los escolares durante periodos de diversa duración, los últimos obtienen un asesoramiento y una atención individual y personal por

poco dinero. El amplio círculo creado por estudiantes que trabajan de manera voluntaria, hace posible ofrecer a los escolares hasta tres horas de clases particulares a la semana por una cantidad pequeña de dinero. Así, los padres, en lugar de pagar los 10-20 euros que suelen cobrarse a la hora por este tipo de clases, pueden pagar un precio único de 15 euros mensuales. La atención se lleva a cabo en pequeños grupos de 2 ó 3 escolares por cada estudiante voluntario. De esta manera se les facilita un entorno donde resulta divertido aprender, donde se sienten que se les toma en serio y donde pueden finalmente colmar sus lagunas de conocimiento. A través de una oferta de clases particulares acordada y sistematizada y ofertas de formación para ponentes, StudentAdvise da un golpe definitivo al problema del esfuerzo excesivo de los escolares, y contribuye para que los rendimientos escolares mejoren y para que las tensiones familiares, que en esto pudieran tener su origen, se disuelvan.

6. Organizaciones participantes: Una presentación detallada de la/s organización/es que participan en el proyecto (por ejemplo, la estructura jurídica, el número de trabajadores). Hay que actualizar este información de año en año.

7. Planificación y enfoque global: Exposición de los objetivos para el año siguiente así como las oportunidades y los riesgos actuales. Aquí se da una previsión sobre una posible evolución, que puede cambiar de año en año.
A StudentAdvice pretende ampliar significativamente su alcance y mantener junto a ello la calidad del trabajo. Para ello están formando más ponentes en el próximo año, aumentando el número de estudiantes activos y así alcanzar un mayor número de alumnos, si bien parten de la idea, de que la media de horas dedicadas a clases de repaso por alumno se debe mantener constante. Por ello deben buscar el contacto y la colaboración con otras escuelas y universidades. Más allá de esto, se buscan una nueva plataforma a través de la cual también se pueda gestionar la oferta, junto con la universidad y la escuela. Aquí es también lógico buscar el trabajo conjunto con los institutos de repaso apropiados. Cuáles, cuántos y si estos institutos podrían ser tenidos en cuenta, está todavía por estudiar por la organización.

Los objetivos son dar cuenta del endurecimiento y la extensión de los perfiles sociales y medioambientales de la organización, así como la realización de una evaluación científica en colaboración con la Universidad Humbold de Berlín. Para su posterior desarrollo, hasta mediados de 2011, están documentando sus técnicas básicas en un mapa de procesos y probando su eficiencia y escalabilidad.

Parten de la idea de que la demanda de los servicios de StudentAdvise va a crecer en los próximos años. El problema del exceso de trabajo, especialmente para los escolares que no tienen un alto rendimiento en los últimos años escolares, tiende a ser cada vez más reconocido. No se reconoce sin embargo que, por parte de los Länder y las escuelas, no se haya reaccionado apropiadamente, quizás a través de una depuración de los planes de estudio o un mejor equipamiento de las escuelas.

Al mismo tiempo observan que cada vez más estudiantes están dispuestos a comprometerse, sin retribución, cuando encuentran una oferta atractiva. El compromiso social se da ya por hecho en muchos procesos de reclutamiento.

Así mismo, el interés en compromisos de carácter voluntario disminuye como consecuencia de cambios estructurales en las universidades (el cambio a Grado y carreras de Máster significan menos tiempo libre a

disposición de los estudiantes; la introducción de tasas de matriculación lleva a los estudiantes a buscar trabajos de media jornada retribuidos).

8. Financiación: Cálculo de entradas y gastos y la situación patrimonial. En esta sección se puede adjuntar el balance disponible o utilizar el esquema propuesto. Exposición de la cuenta de ingresos y gastos así como de la situación patrimonial. En esta parte pueden integrar su informe financiero existente o utilizar el modelo propuesto. Este módulo se podrá actualizar con regularidad.

SELECCIÓN DE METODOLOGÍA DE CÁLCULO DEL VALOR SOCIAL

VALOR SOCIAL

SELECCIÓN DE METODOLOGÍA DE CÁLCULO DEL VALOR SOCIAL

Las metodologías existentes para la medición del valor social las podemos diferenciar en:

- Métodos de proceso que nos permiten evaluar la eficacia y eficiencia del proceso en función de los resultados y las variables o indicadores de gestión utilizados. En la medida en que exista correlación entre los procesos y los resultados sociales deseados hablaremos de la bondad del proyecto social.
- Métodos de impacto que evalúan desde la relación entre los productos y los resultados, hasta los resultados adicionales que se producen frente a la mejor alternativa.
- Métodos de monetización que nos ofrecen un resultado económico como consecuencia de asignar valor financiero al impacto.

Las tres metodologías son complementarias entre sí, necesitando de todas ellas para tener una evaluación de calidad de un proyecto. No se puede hablar de resultados sin hablar de procesos y para monetizar un impacto necesitaremos plantear suposiciones sobre los resultados que la otra metodología no aporta.

Pero previamente a llevar a cabo el análisis de un método debemos tener en cuenta su viabilidad y credibilidad:

- Viable en la medida en que los instrumentos de medición a utilizar sean útiles y aplicables en la realidad sobre la que se tiene que trabajar.
- Creíble en la medida que el método sea riguroso y exhaustivo para que las conclusiones que se deriven de su aplicación sean aceptadas por los destinatarios de la información. Las medidas aplicadas deben ser aceptadas y valoradas como adecuadas.

Conocido el fin buscado en la medición para decidir entre los métodos posibles, exigiremos los siguientes requisitos:

La estandarización del método para facilitar su aplicación sobre cualquier emprendimiento y fomentar las buenas prácticas y el entendimiento. Para que el método se pueda aplicar a cualquier emprendedor y su proyecto, ha de ser suficientemente completo para contemplar los distintos tipos de proyectos y, suficientemente flexible para ser empleado en función de las necesidades de cada momento.

Práctico y fácil de utilizar. El método sólo se generalizará si la información que proporciona es práctica para las entidades y su aplicación es sencilla.

Suficiencia de la información. Los inputs a incluir en el proceso de valoración deben reflejar las diferentes áreas que forman parte de la descripción de un emprendimiento con un sistema de medición y ponderación de los mismos transparente.

Adaptabilidad a las distintas fases de los programas. El objetivo es que pueda ser usado para valorar el impacto social de los emprendimientos en todos sus momentos y facilitar la toma de decisión inicial para un arranque, así como el seguimiento de la evolución y los resultados.

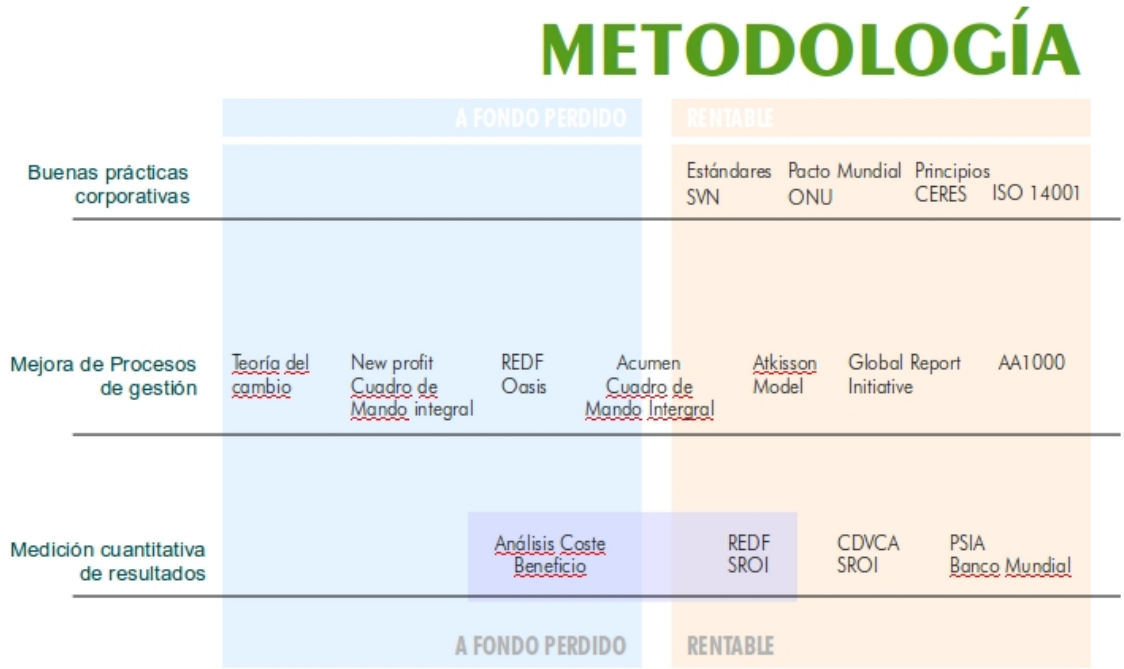
Para ello debe ofrecer resultados fiables para:

- la definición de las expectativas de los inversores o donantes y de los emprendedores o actores del sector social, alineándolas, cuantificando el impacto social y generando confianza entre ambos.
- analizar la rentabilidad financiera y social previa a la decisión de emprender.
- llevar a cabo el seguimiento de la operativa diaria, generando información para la toma de decisiones de gestión.
- realizar los análisis previos a las decisiones de crecimiento o de mayor inversión, permitiendo la escalabilidad de los recursos necesarios y contribuyendo a ayudar a los gestores e inversores de cara a gestionar crecimientos rápidos.
- elaborar informes periódicos para los inversores o donantes y los consejos de administración.
- analizar de forma retrospectiva el impacto social de los emprendimientos ya realizados y de los proyectos financiados como elemento integrante de la evaluación de sus resultados.

Facilidad y coste de su implementación. Para que se pueda generalizar su uso, la herramienta de valoración debe ser fácil y no costosa de implementar. La facilidad de implementación incluye, no sólo la facilidad de uso de la herramienta sino también, el tiempo de dedicación necesario de los gestores, de los técnicos y de consultores externos en su caso.

Desde estos requisitos realizaremos el análisis de evaluación de las diferentes metodologías. La búsqueda del diferencial entre los modelos de emprendimiento nos posibilitará centrarnos en los métodos que cuantifican los resultados, única manera de conseguir establecer la relación (Métodos reflejados en el rectángulo inferior del esquema).

Los investigadores de *Columbia Business School* han señalado como métodos de implantación de Buenas prácticas corporativas los "estándares" de Social Venture Network, las normas recogidas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los principios de CERES. Asimismo se incluye también la ISO 14001 ya que, dada su tipología, se puede considerar más una enumeración de buenas prácticas corporativas en el ámbito medioambiental, que un sistema de mejora de procesos de gestión.



La **Social Venture Network** (SVN) se creó en 1987 para potenciar la colaboración entre empresas y emprendedores sociales con la convicción de que los negocios pueden ser un elemento para resolver problemas sociales. Desde su nacimiento, SVN ha sido un foro en el que sus miembros han debatido y evaluado los conceptos, prácticas y consecuencias de la responsabilidad social corporativa. A finales de 1995, SVN comenzó a elaborar un documento con los estándares de la responsabilidad social corporativa y en su misma introducción señalaban que cualquier enumeración de "estándares aplicables a la totalidad de las empresas con independencia de su sector, tamaño, forma de gobierno y ámbito geográfico es demasiado genérica para ser realmente efectiva" (Social Venture Network, 1999). Estos estándares incluyen nueve áreas: tres de carácter general –ética, transparencia y gobierno corporativo- y seis relativas a los grupos de interés –inversores, empleados, proveedores, clientes, sociedad y medio ambiente-.

Por su parte, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso por primera vez el Pacto Mundial en un discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999. El desarrollo operativo del Pacto Mundial se inició en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York el 26 de julio de 2000. El Secretario General invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a esta iniciativa internacional en cuyo marco, las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

El Pacto Mundial persigue como objetivos fundamentales los siguientes:

- Lograr que sus criterios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas;
- Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo las relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas.

El Organismo que dirige estas actuaciones es la Oficina del Pacto Mundial que es apoyada por seis organismos de las Naciones Unidas (la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito). Participan en el Pacto Mundial todos los sectores de la sociedad:

- Los gobiernos, que definieron los principios en los que se basa la iniciativa;
- las empresas, en cuyas actividades procura influir;
- las organizaciones laborales, de quienes depende directamente el proceso de la producción mundial;
- Las organizaciones de la sociedad civil, que representan al conjunto de los grupos de interesados;
- y las Naciones Unidas, el único foro político verdaderamente universal del mundo, en tareas de organización y facilitación.

CERES se creó en 1989 como una asociación entre grupos de defensa del medioambiente e inversores institucionales en búsqueda de métodos para alinear la rentabilidad financiera con la responsabilidad social y medioambiental. En ese momento, el hundimiento del Exxon Valdez en Alaska había llevado a la comunidad inversora y a los defensores del medio ambiente a solicitar mayores obligaciones de responsabilidad social corporativa, cuidado medioambiental y sostenibilidad social. De ese trabajo surgieron los principios de CERES,

un código de diez puntos de conductas corporativas medioambientales que resultó ser un esfuerzo pionero en el impulso de la incorporación de medidas medioambientales en numerosas Compañías.

Asimismo, desde 1989 CERES se ha involucrado -junto a importantes fondos de inversión americanos, organizaciones medioambientales y otros grupos sociales- en el objetivo de crear un mundo más sostenible. Sus miembros comparten la creencia de que las actuaciones de gobierno corporativo son medibles y que los inversores necesitan información transparente sobre la evolución financiera y social de la compañía y el impacto medioambiental de sus actuaciones.

Posteriormente, en 2002, CERES lanzó el proyecto de "Gobierno Sostenible" para alertar sobre el cambio climático como un riesgo significativo dentro de la valoración de las compañías a largo plazo así como la viabilidad de sus activos.

En la actualidad son dos los programas prioritarios de CERES:

- la investigación sobre los riesgos financieros y las oportunidades del cambio climático para los inversores institucionales y las compañías del sector.
- la gestión sostenible de las empresas.

ISO es una corporación privada creada con la finalidad de elaborar estándares internacionales para los distintos aspectos de los negocios y garantizar la compatibilidad y los niveles mínimos de calidad en los productos que van de un país a otro. ISO 14001 es un conjunto de normas internacionales emitidas por ISO sobre gestión ambiental. Su finalidad es proporcionar a las organizaciones los elementos necesarios para implantar un sistema de gestión ambiental efectivo que pueda ser integrado con otros requisitos de gestión. Las normas ISO 14001 representan un gran cambio dentro de las normas ISO, ya que suponen el paso desde los estándares técnicos a los estándares genéricos al poderse aplicar a cualquier compañía (sólo habría que ver cómo se gestiona la compañía y no los productos que produce).

En resumen, las normas ISO 14001 exigen que las empresas definan una política medioambiental que:

- Resulte apropiada a la magnitud e impactos ambientales de sus productos, actividades o servicios.
- Tenga un compromiso de mejora permanente y de continua prevención de la contaminación.
- Cumpla con la legislación y reglamentación medioambiental vigente.
- Esté bien documentada, correctamente implementada y claramente comunicada a todos los empleados.

Revisando las características que hemos considerado como requisitos de un buen método de valoración del impacto social de las inversiones se puede concluir que:

- En términos de *estandarización* el método sirve. en todo el sector, para mejorar las prácticas y promover el entendimiento entre los inversores y las participadas.
- En la propuesta de la Social Venture Network la información es *suficientemente completa y detallada* como para ser usada por todas las entidades y se puede usar parcialmente en función de las necesidades de cada entidad.

• En el Pacto Mundial, los principios de CERES y la ISO 14001 la información *no es suficientemente completa y detallada* y, además, carece de un sistema de cuantificación de los impactos que facilite su estandarización.

• *Práctico y fácil de usar*. En ninguno de los cuatro métodos la información resulta práctica para los inversores dada su falta de cuantificación. Igualmente, no son métodos fáciles de usar por la falta de definición exhaustiva y cuantificable de los parámetros de medición.

• *Suficiencia de la información*. No nos facilita la comparación pues no existe una cuantificación como tal. En el mismo documento de la SVN se apunta que los estándares no se deben usar como un modelo directamente aplicable o como un método de cambio organizativo sino más bien, como un camino para alcanzar una definición común de empresa socialmente responsable.

• *Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión*. La falta de cuantificación de los resultados en cualquiera de los cuatro métodos impide utilizarlos como elemento decisorio o de seguimiento a lo largo del proceso.

• *Facilidad y coste de implementación*. Ninguno de ellos requiere una implantación excesivamente compleja o cara.

Dentro de los Métodos de mejora de los procesos de gestión hay que analizar la Teoría del Cambio, el cuadro de mando integral, el ongoing assessment of social impacts (OASIS), el modelo de Atkinsson, la Global Report Initiative y el AA1000.

La "Teoría del cambio" se basa en determinadas hipótesis sobre las relaciones causa-efecto en las organizaciones sin ánimo de lucro. Existen, al menos, dos métodos con denominación similar y basados en los mismos supuestos de partida:

• Uno es aplicado por la firma de consultoría *The Bridgespan Group, Inc.*, la cual ha formalizado un procedimiento por el cual se alinean los procesos internos con los objetivos estratégicos de las organizaciones sin ánimo de lucro, y los objetivos de los gestores con los del resto de los empleados.

• El otro método fue elaborado por Carol Weiss y otros académicos para evaluar el impacto de iniciativas de apoyo a la comunidad, donde es difícil valorar el impacto social aplicando técnicas empíricas. Este método hace especial hincapié en transmitir a los grupos de interés cómo la empresa generará impactos sociales. Subraya la relación causal entre acciones y resultados a corto y largo plazo de tal forma que, el modelo determina si existe una conexión lógica entre los problemas detectados, las acciones tomadas y los subsiguientes cambios en los resultados clave.

El *New Schools Venture Fund* ha elaborado un método híbrido de estas dos versiones para valorar sus inversiones. El principal problema de este método reside en que se puede determinar si una inversión ha generado impactos sociales o no, pero no mide esos impactos a no ser que se utilicen otros métodos complementarios. De hecho, por sí mismo, la credibilidad de sus resultados es moderada e incluso baja.

Para la revisión de su bondad como método de valoración, y revisando los criterios exigidos anteriormente, se concluye que:

• *No* se puede considerar que sea *estandarizable* ya que no ofrece información claramente definida ni suficientemente completa, y no se cuantifican todos los parámetros que implican impacto social.

• Es *fácil de usar*, siempre que la entidad ya utilizase un sistema de obtención de información previo a la implantación del método. Aun así, la falta de cuantificación de los parámetros hace que *no resulte práctico* para los inversores.

• *Suficiencia de la información*. No existe una lista de variables a incluir en la valoración. En principio, no se debe usar como un modelo directamente aplicable o un método de cambio organizativo, sino para determinar si se producen impactos sociales con la inversión.

• *Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión*. La falta de cuantificación de algunos de los resultados puede limitar su uso como elemento decisor o de seguimiento.

• *Facilidad y coste de su implementación*. No es muy complejo, especialmente si ya se estuviese usando un sistema de obtención de información.

El cuadro de mando integral o *Balance Scorecard* fue desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton. El objetivo de este método es la medición de la rentabilidad de la compañía en base a sus resultados financieros, de facturación a clientes, de mejora de procesos y de formación y crecimiento. Sustituye la clásica valoración financiera por una visión más completa de la compañía en su evolución a corto y largo plazo, integrando los datos financieros en los procesos de planificación estratégica de las compañías.

El cuadro de mando es un marco para recopilar e integrar una serie de datos de distintas áreas de la empresa y es adaptable a cualquier fase de la vida de las entidades. Asimismo, ayuda a coordinar la evaluación de los resultados, los datos de los procesos internos y los datos del sector y la competencia.

El cuadro de mando integral ha sido utilizado por un elevado número de grandes empresas y, siguiendo a éstas, muchas organizaciones privadas y del sector no lucrativo han utilizado adaptaciones del mismo. En esta línea, Kaplan adaptó el cuadro de mando integral a las entidades no lucrativas, basándose en que estas entidades adoptan criterios de medición de resultados basados en la satisfacción de los usuarios. Dentro de las entidades no lucrativas, revisaremos dos adaptaciones del cuadro de mando integral: la realizada por *New Profit, Inc* y la realizada por *Acumen Fund*.

New Profit, Inc. es una entidad que dedica los fondos de sus 43 partícipes a invertir en organizaciones sin animo de lucro para facilitar su crecimiento en un periodo temporal de entre tres y cinco años. Su filosofía es que el principal punto de apalancamiento en el sector no lucrativo descansa en permitir a las organizaciones mejor gestionadas crecer, aportándoles fondos para ello. Para cumplir con esta filosofía llevan seis años desarrollando un trabajo de valoración en el que informan trimestralmente a sus inversores. Desde el inicio, su finalidad ha sido desarrollar una herramienta que permita identificar las diferencias entre los objetivos de los inversores y el plan operativo de la empresa. En esta línea, el cuadro de mando integral informa sobre tres áreas:

• Crecimiento: medido como el porcentaje de crecimiento anual, la facturación y otras cifras financieras.

• Calidad: se compara con diversos elementos de la competencia.

• Apalancamiento: muestra con qué eficiencia se aplican los recursos.

Acumen Fund es un fondo que invierte y realiza donaciones a entidades no lucrativas y empresas con un fuerte componente social. En el año 2001 desarrolló, en colaboración con *McKinsey&Company*, una adaptación del cuadro de mando integral para valorar sus inversiones. Este método se viene aplicando desde el año 2002. Realiza un seguimiento de los resultados a corto y medio plazo, valorándolos en términos de objetivos cumplidos y comparativas con el mercado.

Este método es fácil de aplicar y tiene un coste bastante bajo si la entidad ya exigía a sus participadas, de forma previa a su implantación, información sobre los datos financieros y de las distintas áreas de gestión para tomar decisiones de inversión y realizar su posterior seguimiento. La estrategia de valoración de este método es buena, pero no contempla los verdaderos resultados sociales de la inversión, es decir, cuál habría sido el crecimiento o la mejora si no se hubiese realizado la inversión. En cualquier caso, sus dos principales debilidades son:

- en muchas ocasiones no hay una correlación directa entre los datos usados para la valoración y los impactos sociales a valorar.
- la falta de cuantificación de algunos resultados.

Para la revisión de su bondad como método de valoración, revisando los criterios exigidos anteriormente, vamos a agregar ambos sistemas de cuadro de mando integral. Así, de la revisión de sus características se concluye que:

- No podemos considerar que sea *estandarizable* a pesar de tener una información suficientemente completa y detallada como para ser usada por todas las entidades, ya que no se cuantifican todos los parámetros que implican impacto social.
- Es *Práctico y fácil de usar*, siempre que la entidad ya estuviese usando un sistema de obtención de información financiera y de gestión de sus participadas previo a la implantación del método. Aun así, la falta de cuantificación de algunos parámetros hace que no sea totalmente práctico para los inversores.
- Se da *suficiencia de la información*. Al ser aplicado por entidades especializadas en financiación de proyectos sociales, éstas utilizan variables que recogen las situaciones que habitualmente se financian y valoran en el sector.
- *Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión*. La falta de cuantificación de algunos de los resultados puede limitar su uso como elemento decisor o de seguimiento en determinadas ocasiones.
- *Facilidad y coste de implementación*. No es muy complejo pero es necesaria la colaboración inicial de consultores externos con el coste añadido que ello supone.

El *Ongoing Assessment of Social Impacts* (OASIS) de *Robert Enterprise Development Fund* (REDF) fue desarrollado durante 1999 por esta entidad para su uso interno. REDF es una entidad no lucrativa que realiza donaciones a una cartera de organizaciones sin ánimo de lucro inversoras en empresas sociales. El método es una personalización de un sistema de información de gestión social. Este sistema se diseñó pensando en las necesidades de información de los inversores pero también, recopila información comparable a través de distintos sistemas de los programas aplicados por las organizaciones no lucrativas intentando reducir el esfuerzo

de recopilar la información por parte de las mismas. OASIS no es sólo una base de datos. Lo que le distingue es que el proceso de su definición e implantación es tan importante como el producto final.

La evaluación que se puede realizar de este método es muy similar a la del Cuadro de Mando Integral. Es *práctico y fácil de usar*, siempre que la entidad ya estuviese usando un sistema de obtención de información financiera y se da *suficiencia de la información*. Al igual que en el caso anterior no se cuantifican todos los parámetros que implican impacto social, pero su principal hándicap es la poca *facilidad y el alto coste de su implementación*.

Tanto el Cuadro de Mando de Integral como el OASIS son métodos con un fuerte componente de control de gestión interno de las compañías. Están muy orientados al enfoque organizativo empresarial. Se pueden considerar métodos de seguimiento microeconómicos. Cuantifican mejoras de resultados financieros, mejoras en la gestión de recursos humanos, mejoras de procesos, pero ¿y el impacto que tienen en la comunidad esas mejoras? No se puede encontrar una cuantificación del mismo en ningún caso. En este sentido adolecen de falta de información sobre el impacto de las inversiones en el aspecto macroeconómico. Son métodos incompletos al olvidar la cuantificación de los resultados de las inversiones en la comunidad.

Atkisson Inc. es una consultora especializada en desarrollo sostenible. Esta entidad desarrolló en el año 2000 el *Atkisson model* en colaboración con un fondo de capital riesgo (*Angels with Attitude I, LLC*) especializado en empresas en fase inicial que pretenden alcanzar el desarrollo sostenible. El método se basa en el Índice de Sostenibilidad de *AtKisson*, una herramienta para valorar la sostenibilidad en las comunidades. Su estructura está diseñada para interactuar con las líneas de actuación de los principales estándares de la responsabilidad social corporativa, en concreto la *Global Report Initiative* y el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones.

Se valoran los resultados en cinco áreas principales:

- Medio Ambiente.
- Sociedad: impactos sobre la comunidad y sus implicaciones.
- Economía: resultados financieros e impactos económicos.
- Bienestar social: efectos en la calidad de vida.
- Sinergias de los anteriores aspectos.

Cada área tiene un sistema de valoración prefijado en base a las variables seleccionadas y los criterios específicos definidos para cada una de ellas por expertos de la materia.

En cuanto a su evaluación, al igual que en el BSC, *no* es *estandarizable,* a pesar de su información tan completa, ya que no se cuantifican todos los parámetros que implican impacto social. Es *práctico y fácil de usar*, siempre que la entidad ya estuviese usando un sistema de obtención de información financiera y se da *suficiencia de la información*. Al igual que en el caso anterior no se cuantifican todos los parámetros que implican impacto social. Por el contrario, su implementación *es barata y fácil*. Igualmente, aunque no de forma muy desarrollada, incorpora un intento de medición del impacto de las inversiones en la comunidad en la que se están realizando.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) se creó en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental CERES (la misma que hemos recogido en líneas anteriores como emisora de normas de buen gobierno corporativo) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Su objetivo consistía en fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. Así, en 1999 publicaron el borrador de la primera guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. A este borrador se le han venido haciendo modificaciones desde entonces, publicando en 2000 un documento definitivo y en 2002 un documento corregido. La diferencia entre esta guía y otros documentos que definen buenas prácticas corporativas es que el GRI incorpora una serie de indicadores de desempeño económico, ambiental y social que permiten una cuantificación, al menos parcialmente. Dado que, como se ha dicho antes, el *Atkisson model* es un sistema de cuantificación de los principales estándares de la responsabilidad social corporativa del GRI, las ventajas e inconvenientes de este modelo son idénticos a las del modelo Atkisson.

Lanzado en 1999, el AA1000 se diseñó para mejorar la gestión de la sostenibilidad y la mejora de las compañías a través del compromiso con sus grupos de interés. La idea era integrar los procesos de compromiso con los grupos de interés con la operativa diaria. La parte central del método ayuda a los usuarios a establecer un proceso de compromiso sistemático con los grupos de interés que genere indicadores, objetivos y sistemas de información necesarios para asegurar la efectividad del desarrollo organizativo general. Este método no indica qué debe ser medido e informado, sino cómo debe hacerse. En este sentido, y en relación con los requisitos exigidos a cada método analizado, *no* puede considerarse un método *estándar, fácil de usar ni* generador de *información suficiente*.

En los metodos de medición cuantitativa hay que mencionar el análisis coste beneficio, el *social return on investment* y el análisis de la pobreza y el impacto social del Banco Mundial.

El análisis coste beneficio es un sistema de análisis económico en el cual los costes y los resultados sociales de una inversión se expresan en unidades monetarias, y posteriormente se valoran de acuerdo con uno o más de los siguientes sistemas:

- Valor actual neto: importe resultante de agregar todos los ingresos, gastos e impactos sociales y actualizarlos, aplicando una determinada tasa de descuento para que refleje su valor neto actual.
- Ratio coste beneficio: es la ratio entre el valor actualizado de ingresos e impactos sociales positivos y el valor actualizado de gastos e impactos sociales negativos.
- Tasa interna de rentabilidad o tasa interna efectiva (según la nominación de las Normas Internacionales de Información Financiera): es el valor neto de beneficios e impactos sociales positivos expresados como una tasa anual de retorno de los importes totales invertidos.

Para que el análisis coste beneficio sea adecuadamente utilizado es crítico realizar de forma clara la definición de los conceptos coste y beneficio en el mismo:

- los costes del proyecto que incluyen el de definición y construcción o montaje, y los de mantenimiento y gestión deben valorarse por el coste social de oportunidad. Es decir, lo que se sacrifica para realizar el proyecto que no tiene por que ser exclusivamente la cantidad de dinero que se paga por el mismo. Además, hay que añadir las externalidades.
- los beneficios son mejoras en las condiciones sociales o económicas de la población objeto del proyecto, así como las que obtienen directa o indirectamente otros grupos sociales.

El objetivo del análisis coste beneficio consiste en reproducir a escala social el comportamiento racional de un individuo cuando sopesa las ventajas e inconvenientes de una acción importante (de Rus, 2004). Su función es evaluar la eficiencia de las intervenciones, midiendo la Consecución de los objetivos propuestos en función de los costes. Así se valida si se han minimizado los recursos utilizados para proporcionar un nivel de bienes o servicios o si se han maximizado los beneficios sociales que se obtienen dados unos recursos determinados (Osuna *et al*, 2000).

Este método se diseñó para medir el retorno social de las inversiones. Sin embargo, puede usarse también para estimar los retornos para grupos sociales específicos como pueden ser los beneficiarios de las inversiones, los empresarios o los sujetos pasivos de los impuestos.

La credibilidad del método depende del uso previo de un sistema de medición de los impactos sociales adecuado. Así, este método es excelente cuando se tienen en cuenta en la medición todos los impactos sociales y los costes y se diseña un método de análisis que permite una buena medición de los mismos. En concreto, su viabilidad depende de que se cumplan los siguientes requisitos:

- los objetivos deben estar claramente definidos y consensuados entre todos los intervinientes.
- se debe poder identificar a los beneficiarios y a los financiadores y los cambios que el proyecto produce en los mismos.
- deben existir alternativas factibles al proyecto.

Centrándonos en las características que hemos considerado como inherentes a un buen método de valoración del impacto social de las inversiones, del análisis coste beneficio se puede concluir:

- Respecto a la *estandarización* del método en todo un sector para mejorar las prácticas y promover el entendimiento entre los inversores y las participadas: la información es suficientemente completa y detallada como para ser usada por todas las entidades, y se puede usar parcialmente en función de las necesidades de cada entidad. Como novedad de este método frente a los anteriores, éste exige para su aplicación una cuantificación de los impactos, facilitando así su estandarización.
- *Práctico y fácil de usar:* La información es práctica para los inversores dada su cuantificación y, de hecho, su principal utilidad es que posibilita comparar distintos proyectos sobre la base de criterios comunes de evaluación de eficiencia. Igualmente es un método fácil de usar, aunque adolece de una definición exhaustiva del sistema de medición y cuantificación del impacto social utilizado previamente a la valoración.
- *Suficiencia de la información:* Los datos a incluir en la valoración ya han sido usados por parte de algunos filántropos, obras sociales de cajas de ahorro y alguna administración y además existen sistema de medición y ponderación de los mismos.
- *Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión:* Permite su uso como elemento decisor y/o de seguimiento de las inversiones.
- *Facilidad y coste de implementación:* No requiere una implantación muy compleja o cara.

El Social Return on Investment (SROI) se desarrolló en 1996 por "*The Robert Enterprise Development Fund*" (REDF). REDF es una entidad sin ánimo de lucro que realiza donaciones a un grupo de organizaciones no gubernamentales que gestionan, junto con REDF, más de quince empresas.

Aunque se creó por una entidad sin ánimo de lucro para medir el impacto social de sus donaciones, dado que incorpora herramientas de análisis financiero del sector privado, este sistema de valoración puede ser usado igualmente para inversiones dado que, además de la rentabilidad social, mide la rentabilidad financiera de las inversiones.

¿Cómo funciona la medición del SROI aplicado por REDF? La creación de valor social de una empresa se da en tres áreas simultáneamente: área económica, área socioeconómica y área social.

- Valor económico: se crea cuando se genera retorno financiero en una inversión.
- Valor social: se crea cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en conjunto. La mayoría de las entidades sin ánimo de lucro dedican sus recursos a este campo, pero desafortunadamente es aquí donde es más difícil medir el valor generado. El valor social se puede encontrar en una amplia variedad de actividades, desde las campañas antirracismo, las mejoras comunitarias, la protección medioambiental y las creaciones artísticas a la integración laboral de una persona.
- Valor socioeconómico: entre la creación de valor económico y la creación de valor social se encuentra el concepto de valor socioeconómico. El valor socioeconómico se mide utilizando herramientas de medida del valor económico, es decir, se cuantifican los elementos de la actividad social que se prestan a dicho análisis (básicamente, los ahorros en prestaciones sociales y los mayores ingresos fiscales por la creación de empleo en sectores con riesgo de exclusión). Las organizaciones crean valor socioeconómico cuando con sus actuaciones generan ahorros de costes o ingresos para el sector público o la comunidad. En general, estos ahorros de costes o ingresos se producen como consecuencia de reducciones del gasto público social o incrementos en los impuestos cobrados.

El SROI aplicado por REDF integra el valor económico y valor socioeconómico de sus actuaciones sociales.

Con independencia del análisis de las características que hemos considerado como inherentes a un buen método de valoración del impacto social de las inversiones que veremos a continuación, del *Social Return on Investment* de REDF se puede decir que es, de todos los métodos analizados, el que mejor se ajusta a la realidad del sector. Integra el enfoque microeconómico y macroeconómico y tiene un procedimiento de aplicación probado, claro y definido con detalle.

Analizando una a una las características exigidas:

- *Estandarización* del método en todo un sector para mejorar las prácticas y promover el entendimiento entre los inversores y las participadas. La información es suficientemente completa y detallada como para ser usada por todas las entidades, incorporando información microeconómica y macroeconómica. Se puede usar parcialmente en función de las necesidades de la entidad.
- *Práctico y fácil de usar*. La información es práctica para los inversores dada su cuantificación. En cambio, no es un método fácil de usar dada la complejidad de su aplicación.
- *Suficiencia de la información*. Los datos a incluir en la valoración recogen todas las situaciones más comunes en la gestión social (creación de empleo en sectores con riesgo de exclusión, mejora del medioambiente...) y existe un sistema de medición y ponderación de los mismos.
- *Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión*. Permite su uso como elemento decisor o de seguimiento de las inversiones.

• *Facilidad y coste de implementación*. Su implantación es bastante compleja y cara. Es necesaria una persona de la entidad inversora dedicada a tiempo completo al diseño e implantación de este método.

La única limitación de este método, además del coste de su implementación, es que no responde a la pregunta "y ¿si no se hubiese invertido?". Es decir, no muestra lo que hubiese sido la creación de valor social en ausencia de la inversión. Estas dos limitaciones aparecen también en los dos métodos presentados a continuación. Estos tres métodos: el *Social Return on Investment* de REDF, el elaborado por la *Comunity Development Venture Capital Alliance* y el Análisis de la Pobreza y el Impacto social del Banco Mundial son los métodos más desarrollados. Su nivel de desarrollo hace que ofrezcan una cuantificación de los datos muy fiable que conlleva un coste asociado bastante alto y cuya única carencia es la no medición de los impactos sociales que se hubiesen producido igualmente aún no habiendo realizado la inversión.

La *Comunity Development Venture Capital Alliance* (CDVCA) ha desarrollado en 2005, con la financiación de la *Rockefeller Foundation* y la *F.B. Heron Foundation*, una herramienta de medición de impacto social. Esta herramienta se centra principalmente en los factores asociados al empleo como indicadores del impacto social. Esto se debe a que las "empresas de capital riesgo de desarrollo de la comunidad" invierten principalmente en compañías en fase de lanzamiento que generan beneficios sociales mediante la creación de empleo, incremento de sueldos y oportunidades de formación y de desarrollo.

Los factores que se miden pertenecen básicamente a las áreas de empleo, salarios y carreras profesionales. Las cuestiones cubren datos como el número de empleados, la rotación laboral, la creación de empleo, los beneficios sociales y la formación. También cubre otras áreas como los impactos medioambientales y los impuestos pagados.

Esta herramienta se puede considerar similar a la parte de valoración socioeconómica del *Social Return on Investment* de REDF, aunque es bastante más limitada puesto que no incorpora la valoración puramente económica de las inversiones y tampoco la social. En este sentido, sus ventajas e inconvenientes son idénticos al método anterior con la dificultad añadida de que no presenta una valoración económica de la inversión por lo que la información que proporciona tiene una utilidad más limitada.

El análisis de la pobreza y el impacto social es un método creado por el Banco Mundial para medir el retorno social de sus inversiones y los programas de desarrollo asociados a las mismas que se realizan en los países en vías de desarrollo. La característica diferencial de este método, frente al resto de los que se han revisado en este punto, es su enfoque preeminentemente macroeconómico. Dada la naturaleza de sus inversiones y programas, el Banco Mundial no tiene intención de medir a nivel de empresa variables como el incremento de beneficios, las mejoras salariales o el porcentaje de mujeres empleadas. Las variables de medición y seguimiento en este método son de carácter nacional. Así, mide el acceso de la población a la educación, a la sanidad, el incremento del Producto Interior Bruto y la distribución de la renta per capita entre los grupos de población, etc.

De acuerdo con el Banco Mundial este método es una aproximación al análisis del impacto distributivo de las políticas de reformas sobre el bienestar de los diferentes grupos de interés, centrándose especialmente en los más pobres y vulnerables. El método enfatiza la importancia de identificar las hipótesis en las que se basa el programa de desarrollo, los canales de transmisión a través de los cuales se generaran los efectos, y las

estructuras institucionales y de grupos de interés relevantes. Tras ello se estiman los impactos y se valoran los riesgos sociales usando técnicas analíticas adaptadas al proyecto en concreto.

El Banco Mundial ha utilizado este sistema para valorar multitud de proyectos de desarrollo en todo tipo de países del mundo. Así, ha aplicado varios componentes del mismo para los programas de desarrollo rural, de desarrollo de infraestructuras y de desarrollo industrial en países en vías de desarrollo.

Respecto a las características que hemos considerado como inherentes a un buen método de valoración del impacto social de las inversiones, del análisis de la pobreza y el impacto social del Banco Mundial se puede concluir:

- *Estandarización* del método en todo un sector para mejorar las prácticas y promover el entendimiento entre los inversores y las participadas. La información es suficientemente completa y detallada como para ser usada por todas las entidades, aunque su falta de enfoque microeconómico genera limitaciones en su aplicación a la medición de impactos en empresas concretas. Se puede usar parcialmente en función de las necesidades de la entidad.
- *Práctico y fácil de usar*. La información es práctica para los inversores dada su cuantificación. En cambio no es un método fácil de usar, dada su complejidad.
- *Suficiencia de la información*. Los datos a incluir en la valoración recogen todas las situaciones habituales de la cooperación y la acción social (creación de empleo en sectores con riesgo de exclusión, mejora del medioambiente...) y existe un sistema de medición y ponderación de los mismos.
- *Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión*. Permite su uso como elemento decisor o de seguimiento de las inversiones, aunque hasta el momento se ha utilizado principalmente como mecanismo de seguimiento de los proyectos.
- *Facilidad y coste de su implementación*. Su implantación es bastante compleja y cara. Es un método creado para los analistas del Banco Mundial y los distintos gobiernos, y su aplicación sería un gran desafío para organizaciones con recursos limitados.

Para la utilidad desde el principio de este análisis, los métodos que definen buenas prácticas corporativas y los que inciden en la mejora de los procesos de gestión son de utilidad limitada para valorar el impacto social de sus proyectos. Uno de los requisitos básicos para la medición que necesitamos es que el método nos de información sobre la eficiencia y la eficacia de los recursos, y nos la de en un formato sencillo de transmitir y extrapolar a otras realidades. En este sentido, cualquier método que no permita una cuantificación de los resultados de impacto social y una presentación fácil de los mismos no es suficiente para este sector. Así, se deben descartar inicialmente los métodos que no permitan una cuantificación del impacto social, es decir, la definición de buenas prácticas corporativas y los de mejora de los procesos de gestión.

Centrándonos, pues, en los métodos que permiten una cuantificación, al menos parcial, de las variables de impacto social de las inversiones, se pueden apreciar dos tipologías distintas en función de las variables en las que centran su medición:

• Los que tiene un enfoque microeconómico y utilizan variables de empresa en sus mediciones. Estos sistemas permiten medir, a nivel de empresa, variables como el incremento de beneficios, las mejoras salariales de los empleados, el porcentaje de mujeres empleadas y otros componentes a nivel microeconómico. Se podría decir que es un enfoque interno del impacto social de la inversión.

• Los que centran sus mediciones en las variables macroeconómicas del área o país en el que se está operando. El máximo exponente de este grupo es la valoración del impacto social de la pobreza del Banco Mundial. Este modelo mide, entre otras cosas, el acceso de la población a la educación, a la sanidad, el incremento del Producto Interior Bruto y la distribución de la renta per capita entre los grupos de población. Todos estos aspectos se ven afectados por los resultados externos de las mejoras empresariales. Así, mayores beneficios implican mayor recaudación impositiva y mayor presupuesto para afrontar mejoras sociales; mayores salarios implican mayor recaudación impositiva y mayor capacidad de consumo, y la creación de empleo conlleva una reducción de las prestaciones y subsidios de desempleo. En este caso, frente al anterior, se podría hablar de un enfoque externo del impacto social de la inversión.

En realidad, el impacto social de las inversiones debería incluir ambos enfoques. Así, el "modelo ideal" de valoración del impacto social sería el *Social Return on Investment* del *Robert Enterprise Development Fund* que, basado en el análisis coste beneficio, incluye en su valoración económica y en su valoración socioeconómica todos los factores microeconómicos y macroeconómicos cuantificables.

A efectos de gestión, este modelo de valoración debería complementarse con un método de mejora de procesos de gestión que permita, además de tener información sobre la evolución del impacto social conseguido, un alineamiento de los objetivos a corto plazo de la empresa con la estrategia a largo plazo de las inversiones.

MEDICIÓN DE INTANGIBLES

Ninguno de los métodos presentados o conocidos resuelven con plena satisfacción la identificación del valor social. Como hemos podido observar, cuando se ha llegado a una cuantificación de los resultados que ofreciera una buena resolución a los cinco requisitos de partida lo hemos hecho, en el mejor de los casos, desde una valoración socioeconómica.

El valor social no está resuelto en ninguno de los casos puesto que ninguno contempla la valoración de los resultados intangibles. Se intenta aproximar al máximo por el coste de oportunidad social o por los rendimientos paralelos de variables que puedan ser explicativas de las intangibles al responder de forma proporcional y directa a los resultados de las primeras. Cualquier intento de valoración del intangible ha quedado sin valorización por la imposibilidad de traducir indicadores narrativos a numéricos.

El valor social es, sin embargo, el mayor de los valores que desde las entidades del tercer sector y desde la administración pública podemos mostrar como diferencial de cualquier otra actividad. Consecuentemente, mientras el intangible no sea valorizado, no hemos de poder llegar a medir diferenciales reales entre unos emprendedores y otros que es el objetivo propuesto para este proyecto.

En esta primera fase vamos a proponer el uso de una metodología, concretamente el SROI, que aplicaremos a una selección de emprendedores sociales, en las condiciones en las que la metodológica ha sido utilizada, tal y como ya hemos descrito al hablar del conjunto. Una vez realizado este primer estudio, trabajaremos en una propuesta de medición de intangibles que en una siguiente fase nos permita hablar del valor social real.

EVALUACIÓN METODOLOGÍAS

	Social Venture Network	Pacto Mundial ONU	CERES	ISO 14001	Teoría del cambio	New Profit Cuadro mando integral	REDF Oasis	Acumen Cuadro mando integral	Atkisson	Global Report Initiative	AA 1000	Análisis coste beneficio	REDF SROI	CDVCA SROI	PSIA SROI
	La empresa como actor social	Promoción de principios sociales y ambientales universales	Alineación de rentabilidad social, medio ambiental y económica. Inversores	Norma internacional de gestión medio ambiental	Relación lógica entre las causas y los efectos en las ONL	Análisis financiero de la empresa desde su realidad integral	Información a inversores mediante seguimiento y evaluación	Análisis de objetivos cumplidos sin evaluación financiera	Realidad sostenible de la comunidad.	Memorias del carácter sostenible de la empresa	Vincula Gls y la operativa de la empresa	Mide resultados sociales en función de los costes	Mide rentabilidad financiera social y socio-economica	Centra su análisis en la valoración socio - económica	Trabaja a nivel macro económico. Analiza programas de desarrollo
Estandarización del método		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO				NO
Práctico y fácil uso	NO	NO	NO	NO							NO	Con dificultad	NO	NO	NO
Suficiencia de la información	NO	NO	NO	NO	NO	NO				NO	NO				
Adaptabilidad a fases	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO				NO
Fácil implementación					NO		NO						NO	NO	NO
Reducido coste					NO	Con dificultad	NO						NO	NO	NO

SI NO Con dificultad

INTRODUCCIÓN AL SROI

VALOR SOCIAL

SROI

El *Social Return on Investment* (SROI) se desarrolló en 1996 por "*The Robert Enterprise Development Fund*" (REDF) y es, como ya fijamos en el punto anterior el método que hemos seleccionado para realizar nuestra primera evaluación de los emprendedores sociales.

El SROI es una metodología para la medición del valor social producido desde la aplicación de unos recursos, inversión, expresando el valor social añadido en el proceso como un retorno de la inversión realizada en términos monetarios. Para llegar a este fin utiliza el análisis coste/beneficio y los informes sociales, ya descritos en este documento. En último término es la tasa de retorno de una inversión social pero su utilidad no queda reducida al ratio último, sino que nos aporta información sobre los contenidos y las razones últimas que dan como resultado ese ratio.

Consideramos que el SROI es el método más adecuado, de los métodos disponibles hoy, para el objetivo de este proyecto, identificación del valor social añadido del emprendedor social. No es, sin embargo, la solución idónea especialmente al no incluir en las mediciones los intangibles.

El uso de esta metodología nos aportará mucho de lo necesario para poder formalizar, a posteriori, el ciclo del valor social como parte del económico.

Se aplica a posteriori, utilizando para su análisis, datos reales de los emprendedores sociales. Vamos, por lo tanto, a conocer el impacto que los emprendedores sociales están creando como resultado de sus actuaciones. Como resultado de la aplicación, cada emprendedor social podrá, de mejor manera o por primera vez:

- mostrar a los inversores los resultados conseguidos tras la aplicación de los recursos.
- tener información sobre la eficiencia de la gestión.
- tener una metodología de verificación de la consecución de los objetivos.
- tener información en términos comprensibles para el mundo empresarial e incluso público así como para la sociedad en general.
- información para evaluar los procesos y resultados anteriores.
- disponer de más información para la planificación de nuevas actuaciones.

TERMINOLOGÍA

que emplea la metodología

SROI

Es una metodología que busca medir el impacto de las inversiones sociales y expresarlo en términos monetarios. El objetivo del SROI es ayudar a las organizaciones a conocer los beneficios sociales, medioambientales y económicos que ellas generan. Esta metodología de medición se desarrolla sobre el análisis tradicional de coste-beneficio y capta el valor económico de los beneficios sociales. Esto se hace al transformar los objetivos sociales en medidas financieras.

Más allá de la medida de valor que se obtiene, conocido como el *SROI ratio*, el SROI es un proceso de análisis donde se busca conocer, medir e informar sobre el valor que es creado por la organización social.

INSUMOS

Son los recursos necesarios para poder llevar a cabo las actividades. El conjunto de todos los recursos aplicados en el proceso nos aportan el valor de la inversión que relacionaremos con el impacto.

ACTIVIDADES

Son las acciones que la entidad o el proyecto desarrolla en el cumplimiento de lo programado para alcanzar los objetivos.

ANÁLISIS COSTE BENEFICIO

Este análisis realiza una comparación entre los costes de un proyecto y los beneficios que genera, siendo positivo el resultado siempre que los segundos sean superiores. Cuando se aplica sobre un proyecto social debe contemplar costes sociales y beneficios sociales. Esto implica el requisito de expresarlos en unidades monetarias y consecuentemente, la dificultad de aplicación del método.

Su función es evaluar la eficiencia de las intervenciones, midiendo la consecución de los objetivos propuestos en función de los costes.

TEORÍA DEL CAMBIO

Es una descripción de los procesos llevados a cabo por una entidad en la ejecución de su proyecto, donde identifica un punto de partida conocido y unos recursos aplicados en el desarrollo de unas acciones que dan como resultado cambios para los individuos y/o la sociedad.

GRUPOS DE INTERÉS

Se trata de cualquier grupo que, basándose en una o varias actitudes compartidas, lleva adelante ciertas reivindicaciones ante los demás grupos de la sociedad, para el establecimiento, el mantenimiento o la ampliación de formas de conducta que son inherentes a las actitudes compartidas.
Cuando nos referimos a ellos en relación una empresa o proyecto, serán de todos aquellos que se vean afectados de alguna manera por la ejecución del proyecto.

RESULTADOS

Representan la consecución de los objetivos de una entidad o proyecto en su proceso productivo. Son aquellos que la entidad produce como resultado de su actividad.

CAMBIOS PRODUCIDOS EN SISTEMAS SOCIALES

Se trata del indicador de la afección directa sobre la sociedad, los individuos, como resultado positivo de los objetivos buscados.

PESO MUERTO / LÍNEA DE BASE

Es el indicador que nos permite dar una medida al impacto que sea el resultado neto de su acción. El peso muerto informa de la parte del impacto que se hubiera dado en cualquier caso, de no haber existido la entidad o el proyecto que se puso en marcha.

DESPLAZAMIENTO

Indicador que cuantifica la parte del impacto creado por el proyecto que es consecuencia de un desplazamiento del resultado positivo desde otra persona o entidad. Cuando existe desplazamiento no hay impacto positivo agregado o macro.

IMPACTO

Representa la magnitud del cambio en un problema social, abordado en su resolución por una entidad y atribuible a ella.

PROXY

Es una variable medible cuyo valor está directamente relacionado con un resultado de nuestro proyecto que no es medible. La utilización del proxy, por aproximación, posibilita llegar a una medición del resultado y del impacto del proyecto con un margen de error reducido.

ANÁLISIS DEL SROI

VALOR SOCIAL

ANÁLISIS SROI

La metodología elegida como óptima, nos va a permitir llegar a un valor monetizado del resultado social de un proyecto o una entidad. En nuestro caso será la acción del emprendedor social la que se evalúa para dar idea del valor social generado por su acción.

La consecuencia, en nuestro caso, es una valoración real y menos subjetiva del diferencial aportado por estos emprendedores frente a una ausencia de objetivos sociales en el emprendimiento, el valor social añadido.

ESTUDIO VALOR SOCIAL

COMPRENSIÓN DEL PROYECTO	CONOCIMIENTO GRUPOS INTERÉS PLAN DESARROLLO
MAPA DE IMPACTOS E INDICADORES	INDICADORES MONETIZACIÓN RECOPILACIÓN
CÁLCULO SROI	INVERSIÓN BENEFICIO CÁLCULO
ANÁLISIS Y COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN COMUNICACIÓN

COMPRENSIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROYECTO

COMPRENSIÓN DEL PROYECTO Y DEL IMPACTO A MEDIR

Son varias las razones por las que puede ser deseable utilizar un indicador como el SROI cuando evaluamos un proyecto. Para acertar en la elección del indicador, e incluso en el uso que se haga del mismo, es imprescindible un conocimiento cierto y claro del proyecto y de lo que se espera con el uso del indicador.
El SROI con todas sus ventajas, razón por la que lo hemos seleccionado para nuestro futuro estudio sobre los emprendedores sociales, puede no ser adecuado si lo que esperamos del mismo es algo que no nos ofrece. Ningún indicador resuelve todas las necesidades que nuestra entidad pueda tener, fácilmente sea necesario tener un balance social que explique con mayor contenido lo que el SROI nos indica con rapidez. El conocimiento claro de la razón para utilizar el indicador y su idoneidad es un punto de partida necesario.

Una vez tomada la decisión sobre el indicador, es absolutamente necesario el conocimiento del proyecto que va a someterse a la evaluación del SROI. Un conocimiento amplio de sus objetivos, población diana, acciones, recursos aplicados, impactos esperados, y las diferentes relaciones entre ellos, que nos permitirá elegir correctamente los grupos de interés y los indicadores para analizar el ratio.

El conocimiento del proyecto implica recabar toda la información social, económico-financiera, medioambiental, cultural, equipos humanos responsables de las diferentes fases y/o áreas del proyecto,... información toda ella que nos permitirá entender, no sólo los objetivos buscados, sino la razón que explica las acciones elegidas y de ellas cuáles queremos medir.

El conocimiento del proyecto implica un conocimiento de la problemática social sobre la que el proyecto aportará soluciones. El conocimiento del punto de partida, además de situarnos frente al reto del cambio, nos dará la medida sobre la que calcular la evolución, el peso muerto y los desplazamientos.

No deberemos quedarnos en la sola lectura de informes y documentos, sino que tendremos que conocer y entrevistarnos con todas aquellas personas que puedan aportar información sobre el mismo.

El conocimiento del proyecto nos permitirá realizar un marco lógico que nos aporte las acciones con sus partes debidamente identificadas y los indicadores necesarios para realizar el seguimiento y ulterior evaluación del proyecto, así como los métodos de evaluación de todas las acciones. De estos indicadores algunos serán elegidos a posteriori para el mapa de indicadores en el proceso de cálculo del SROI.

IDENTIFICAR E IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS (GIs) AFECTADOS POR LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El análisis de SROI que proponemos no se limita al valor social aportado a la persona principal objeto del proyecto. Exigimos al indicador que nos aporte el valor social conjunto, aquel que acumula la suma de todas las apropiaciones del valor social añadido por la entidad ejecutora del proyecto. Sólo de esta manera tendremos un conocimiento cierto de lo generado por la acción de la entidad y además, cuál ha sido su distribución entre los diferentes grupos de interés, actores sociales.

Primeramente se identificarán todos los grupos de interés para luego hacer una selección de aquellos que van a ser objeto de estudio. La selección se realizará en función de la magnitud prevista del valor social añadido apropiado por cada uno de estos Gis, y por la capacidad explicativa que tenga cada grupo sobre el objetivo de uso del SROI.

Construiremos un listado, tabla, en el que identificaremos cada grupo de interés, su grado de importancia relativa como destino de valor social, el fin último que mueve a ese grupo de interés en relación al proyecto planteado y la realización de este en la ejecución del proyecto.

PLAN DE DESARROLLO DEL PROYECTO ESTABLECIENDO LAS RELACIONES ENTRE LOS RECURSOS, ACCIONES, RESULTADOS Y OBJETIVOS CONSEGUIDOS DENTRO DE UN ESPACIO TEMPORAL.

La ejecución del proyecto se ordena en un cronograma que temporaliza el proceso de ejecución. Identificamos la relación entre el objetivo central del proyecto, las acciones que se diseñan para la consecución del mismo, los resultados de la producción del proyecto, la afección de estos resultados sobre los diferentes GIs y el impacto social.

La razón última del análisis nos fijará las necesidades a cubrir desde el establecimiento de indicadores en el proceso. El sistema nos permite hacer un seguimiento del proceso y conocer la eficiencia de la gestión. De esta forma es posible corregir desviaciones o errores de diseño que de otra manera sólo hubiéramos conocido al final del proyecto.

(Una herramienta útil para este trabajo es el Mapa del Cambio)

MAPA DE IMPACTOS E INDICADORES

SELECCIONAR INDICADORES

El mapa de indicadores e impactos es la herramienta que nos permitirá analizar desde la selección de los grupos de interés ya realizada, la aportación de insumos por cada GIs con los que desarrollar las acciones, o partes de las mismas, que nos ofrezcan productos que en el medio plazo aportan resultados y éstos, en el largo plazo, impactos.

De aquellos Gis, que hayamos considerado de interés para su uso en el SROI, identificaremos los insumos que aportan para el desarrollo del proyecto. La suma de los insumos de todos los GIs nos dará la magnitud de la inversión que introduciremos para el cálculo del SROI.
Los insumos se aplicarán en la ejecución de las acciones que darán como resultado los productos que buscaba el plan lógico del proyecto. El SROI acabará utilizando solamente indicadores monetizables pero no es este su único aporte, ya que también nos aportará información sobre otros impactos que explican la cualidad y el proceso para alcanzar el resultado financiero del método.

Para seguir con el mapa deberemos elegir los indicadores, de entre los fijados en el marco lógico, que nos den razón de la consecución de los objetivos esperados en el proyecto. Estos indicadores darán medida del éxito del proyecto en relación a los cambios sobre los destinatarios últimos, por lo que deben ser explicativos de los objetivos. Estos indicadores suelen ser tangibles por su naturaleza medible, significa en la práctica la exclusión de los resultados intangibles, aún siendo estos el mayor aporte social. En los análisis deberían, al contrario, incluirse los intangibles siempre, puesto que el objetivo es conocer el verdadero valor social generado por las diferentes acciones.

La realidad actual es que la medición de los intangibles no se está realizando por ser compleja, poco estudiada y aportar un componente subjetivo. Este componente subjetivo es ordinario en la medición de otros parámetros sobre los que la economía actual construye gran parte de su actividad, los análisis financieros para la evaluación de las inversiones.

Necesitaremos monetizar los resultados, expresados por medio de los indicadores, para poder hablar del impacto producido por una acción como resultado neto de la acción del proyecto.

MAPA DE INDICADORES E IMPACTO

GRUPOS DE INTERÉS	INSUMO	ACCIÓN / COMPONENTE	RESULTADO/ PRODUCTO	RESULTADO/ CAMBIO	CANTIDAD	APROX FINANCIERA	IMPACTO
Afectados de alguna manera por la ejecución del proyecto	Recursos aportados por los GIs para la ejecución del proyecto. La suma de todos ellos nos dará idea de la inversión realizada.	Medios que han de permitir alcanzar los objetivos.	Resultado del proceso de producción. Productos definidos en el plan de proyecto. Realización en el corto plazo.	Cambio producido sobre el colectivo objeto del proyecto. Realización en el medio plazo.	Unidad a multiplicar para el cálculo total	Monetización del resultado siguiendo diferentes metodologías	Magnitud del cambio producido sólo por la acción del proyecto. Realización en el largo plazo.

MONETIZAR LOS INDICADORES

La monetización es el resultado de expresar los indicadores elegidos en términos financieros.

Cuando se seleccionan los indicadores que darán contenido al SROI se contempla la capacidad de monetización de los mismos rechazando aquellos que por su dificultad, subjetividad y posible error, puedan derivar en una distorsión sobre el resultado que ponga en peligro la credibilidad del indicador. Este razonamiento lógico, tiene un efecto negativo sobre cualquier indicador que pueda resultar complejo pudiendo eliminar del análisis, como ya se ha expuesto, los intangibles.

Cada indicador vendrá explicado por un valor financiero directo en caso de ser conocido y medible, como suma de varios valores financieros, por el coste de oportunidad, utilizando proxys, ...

Ingresos o ahorros generados por la acción desarrollada a cualquiera de los GIs implicados en el proyecto. Estos nos suelen dar una medida que tiene una relación directa con la acción pero como efecto secundario cuando se alcanza la consecución del objetivo principal.

Coste de oportunidad del insumo aplicado al proceso o ahorrado como consecuencia del mismo. El conocimiento de las acciones y del entorno en el que se desarrollan posibilita monetizar algunas de ellas por el valor alternativo del uso de los insumos en diferentes procesos igualmente requeridos por la población objetivo. Proxy que utilizan el valor de una magnitud medible que sufre cambios en magnitudes proporcionales y conocidas a las de un indicador del mapa que no es directamente medible. La elección del proxy ya introduce criterios subjetivos que comienzan a producir una horquilla de error en la medición.

Simuladores de mercado o estudios econométricos sobre encuestas pueden ser herramientas que ayuden en el proceso de monetización de los intangibles.

Funciones que trabajan sobre una matriz de valores con incógnitas donde se reflejan los parámetros de decisión del valor en función de las incógnitas que matemáticamente acabarán siendo despejadas y que pueden también ser útiles para la medición de intangibles.

Todos los casos reales que hemos estudiado con posibilidad de conocer los métodos de valorización han abandonado la medición de los intangibles por cuestiones tales como:

- prácticas
- económicas
- metodológicas
- lógicas
- …

La valoración de los beneficios de un proyecto se ha concretado en la realidad de todos los casos, que nos muestran su sistema de cálculo y conocemos, en una suma de indicadores que ya eran financieros en su origen y en otros que no lo eran y se resuelven por el uso de proxys que sí lo son.

La realidad de los valores de los beneficios que, en último término aportan estas prácticas del SROI, es más una suma de costes que como conjunto intentan dar idea del beneficio, que como una valoración financiera del resultado del proyecto. La inexistencia de un mercado real del valor social complica la resolución de la incógnita, el valor social añadido. En este sentido, una opción es el uso de proxys de mercado que sí sean posibles de identificar y medir, manteniendo la credibilidad en el SROI cuando se utilice el valor de mercado del proxy.

Para que el indicador sea correcto y útil debe mostrar el incremento neto, es decir, el producido exclusivamente por la acción del proyecto eliminando el Peso Muerto. Es importante fijar la línea de base desde la que partimos.

También debemos considerar los desplazamientos producidos sobre terceros por la acción del proyecto.
El proyecto generará costes sociales, al margen de los insumos contemplados en la inversión, que deberán tenerse en cuenta a la hora de calcular el SROI.

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

Una vez ya tenemos completado el mapa de indicadores, y decididas las formas de valorizar sus resultados dando lugar al los impactos, es necesaria la recogida de información que permita:

- tener la valoración de todos los insumos
- conocer la linea de base
- fijar la recepción de información suficiente par poder monitorear durante el proceso

MONETIZACIÓN

FINANCIEROS	COSTES INGRESOS AHORROS
COSTE DE OPORTUNIDAD	ALTERNATIVAS SUSTITUCIÓN
PROXY	RELACIÓN PROPORCIONAL
OTROS PARA INTANGIBLES	EMULADORES DE MERCADO ECONOMETRÍA MATRICES MULTI VARIABLE

APLICACIÓN DEL SROI

ANÁLISIS

En el análisis de los insumos tenemos que alcanzar una cifra única que nos permita realizar el cálculo del SROI. Del análisis de los insumos podremos además, inferir aquello que nos permita una comprensión mucho mayor del esfuerzo realizado para la generación de valor social. Un sólo ratio es útil para cubrir ciertas necesidades pero no todas. La información sobre el proceso es fuente de comprensión del proyecto, de sus resultados y del impacto generado.

Resta por tanto sumar los beneficios que ya se han valorizado para aportar la segunda cantidad a la fórmula de cálculo del SROI.

El cálculo sobre un periodo consumido (SROI de evaluación), tanto como el realizado como proyección de una ejecución (SROI de planificación), siempre que contemple varios años de ejecución, necesitará actualizar los valores de inversión y beneficio en el momento del análisis. Tendremos en cuenta tanto las variaciones anuales en los indicadores por la propia ejecución del proyecto, como la actualización propiamente financiera de los flujos de beneficios e inversiones en función de la distancia temporal con el año de análisis.

SROI = Valor de los beneficios / Valor de la inversión

Una vez realizada la operación tendremos el ratio SROI que corresponde al proyecto objeto de medición. Es interesante realizar un análisis de sensibilidad, observando la reacción del ratio ante cambios en indicadores que pudieran ser de interés para el proyecto, o de parámetros externos que pueden no tener un rigor en su proyección como la inflación, el coste del capital,...

EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN

Del análisis completo del SROI y su proceso de cálculo, concluiremos la rentabilidad social y económica de la inversión realizada así como la eficacia en el alcance de los objetivos y la eficiencia en la gestión de los recursos. Podremos reconocer la idoneidad de los indicadores elegidos y su capacidad para explicar el verdadero cambio social provocado por el proyecto. Construiremos propuesta de sostenibilidad y crecimiento en la generación de valor social.

En los análisis que vamos a realizar sobre los tres emprendedores sociales seleccionados, trabajaremos con el máximo rigor aquello que ya se ha contrastado en varios estudios, los indicadores tangibles, y paralelamente, haremos propuesta de valorización de algunos intangibles.

Posiblemente podamos necesitar de otros indicadores o herramientas que nos permitan un conocimiento más amplio de la realidad del proyecto y su ejecución, del valor social añadido. El balance social podría ser beneficiario de mucho del trabajo realizado para llegar al SROI y ofrecer nuevos potenciales de análisis para resolver necesidades distintas.

La información adquirida ha de ser de gran utilidad, además de para el uso interno de la misma, para conseguir mayor nivel de comunicación con la sociedad en general y en particular con:

- inversores y filántropos
- administración pública
- consumidores responsables
- empresas desde sus planes de RSC

El conocimiento del valor social añadido, especialmente si contempla los intangibles, será una base importante y necesaria para la recuperación del mismo como condición para la generación de nuevo valor social. La posibilidad de trabajar en la gestión de un ciclo de valor social, como valor económico en el largo plazo, permitirá aportar una sostenibilidad económica a entidades que tienen en éste su mayor aporte al sistema, a la vez que apertura a otra forma de relación entre el modelo económico vigente y la responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

VALOR SOCIAL

BIBLIOGRAFÍA

- Ashoka Argentina (2010): "Valuación del impacto social y ambiental de un proyecto sustentable". Buenos Aires (Argentina).

- Ashoka España (2008): "El impacto de los Emprendedores Sociales de Ashoka". Madrid (España).

- Cañibano Calvo, L. y Gisbert Clemente, A. (2007): "Los activos intangibles en el nuevo plan general contable". Facultad de Económicas, Departamento de Contabilidad. Universidad Autónoma de Madrid.

- Valcárcel Dueñas, M. (2010): "Valoración del impacto social de la obra social de las cajas de ahorros españolas: un método para el Área de Asistencia Social". Tesis Doctoral dirigida por Dª Marta de la Cuesta González. Departamento de Economía Aplicada e Historia Económica de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

- Sierra Gorda (2008): "Caso de estudio: Medición de impactos y del retorno social de la inversión en el Proyecto de Sierra Gorda". Querétaro (México).

- Vega, A. Mª (2010): "Retorno social a la inversión. Medición y Evaluación de Impacto". Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes. Colombia.

- VV.AA (2004): "Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. Methods catalog". Proyecto apoyado por la Fundación Rockefeller.

- Wood, C. y Leighton, D. (2010): "Measuring social value. The gap between policy and practice". Reino Unido.

- Zigla Consultores. Inversión Social Estratégica (2010): "Guía de Aplicación del SROI". Buenos Aires (Argentina).

- Zigla Consultores. Inversión Social Estratégica (2010): "Guía de Aplicación del SROI. Estudio de caso: Capacitación de cuidadores domiciliarios". Buenos Aires (Argentina).

VALOR SOCIAL

WWW.NITTUA.EU

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

nittúa

ASHOKA